



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

#### **LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

### **LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

#### **TEMA:**

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA, SUCURSAL MARISCAL DE LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA”.

#### **AUTORA:**

**KARLA PRISCILA MESÍAS FREIRE**

**PUYO - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que la presente titulación ha sido realizada por la señorita: Karla Priscila Mesías Freire, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación

---

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán

**DIRECTOR**

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **KARLA PRISCILA MESÍAS FREIRE**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de Septiembre del 2016

Karla Priscila Mesías Freire

C.I. 1600510166

## **DEDICATORIA**

A mis padres; el pilar fundamental en mi vida personal y profesional, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo y el ejemplo de perseverancia. A Dios, que me ha dado la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi familia, hermanas que me acompañaron a lo largo del camino, por sus consejos, valores y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Karla Priscila Mesías Freire

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios, por haberme permitido llegar al final de la carrera.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresa en su Modalidad Semipresencial, a sus autoridades, docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Mi más grande y sincero agradecimiento a toda mi familia, que tuvieron la suficiente paciencia y capacidad para ayudarme en la realización de éste y todos los proyectos propuestos, gracias a lo cual he podido culminar con éxito.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal; a las personas que de una u otra manera han aportado para que tenga una adecuada formación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada...	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes investigativos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1 Estrategias .....	8
2.2.1.1 Estrategias de servicio al cliente .....	9
2.2.1.2 Estrategias de servicio .....	10
2.2.1.3 Definición Plan de mejoramiento .....	11
2.2.1.4 Importancia del mejoramiento continuo .....	12
2.2.1.5 Pasos del proceso de mejora .....	12
2.2.1.6 Beneficios del mejoramiento continuo .....	13
2.2.1.7 El Diagnóstico.....	13

2.2.2	Definición de servicio y atención al cliente .....	14
2.2.2.1	Todos somos clientes .....	14
2.2.2.2	El cliente .....	14
2.2.2.3	Tipos principales de clientes .....	16
2.2.3	La importancia del servicio al cliente .....	18
2.2.4	Relaciones públicas.....	19
2.2.5	Administración de las relaciones con el cliente .....	19
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		23
3.1	IDEA A DEFENDER .....	23
3.2	VARIABLES .....	23
3.2.1	Variable Independiente .....	23
3.2.2	Variable Dependiente .....	23
3.3	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.4.1	Investigación Analítica .....	25
3.4.2	Cuantitativo.....	25
3.4.3	Descriptiva .....	26
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.5.1	Población .....	26
3.2.1	Muestra .....	27
3.2.1.1	Tipos de muestreos .....	27
3.2.1.2	Cálculo estadístico del tamaño de la muestra .....	28
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	29
3.6.1	Métodos .....	29
3.6.2	Técnicas de Investigación .....	30
3.6.2.1	Diseño de la encuesta.....	31
3.7	RESULTADOS .....	32
3.7.1	Análisis de la Entrevista realizada. ....	32
3.7.2	Análisis de la Encuesta realizada.....	35
3.8	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	46
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		48
4.1	PROPUESTA DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS .....	48
4.1.1	Datos Informativos .....	48

4.1.2	Diagnóstico de la situación actual con respecto al servicio al cliente .....	49
4.1.3	Antecedentes de la propuesta.....	50
4.1.4	Estructura Organizacional.....	53
4.1.4.1	Organigramas.....	53
4.1.1	ANÁLISIS FODA .....	55
4.2	CONTENIDO DE PROPUESTA .....	57
4.3	OBJETIVOS .....	57
4.3.1	Objetivos.....	57
4.3.2	Objetivos específicos .....	57
4.4	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	58
4.4.1	Marco legal del Departamento de atención al cliente de la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa sucursal mariscal de la ciudad del Puyo, Provincia de Pastaza. ....	58
4.4.2	Direccionamiento y estrategias de la organización.....	60
4.4.2.1	Misión .....	60
4.4.2.2	Visión.....	60
4.4.2.3	Valores .....	60
4.4.3	Principios cooperativos.....	62
4.5	BENEFICIOS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	64
4.6	MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE SERVICIO.....	64
4.6.1	Factores claves de la Calidad de servicio. ....	65
4.6.2	Elementos de la mejora continúa de la Calidad de servicio. ....	66
4.6.3	Calidad en el servicio.....	68
4.6.4	Satisfacción del cliente. ....	70
4.7	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE PERMITEN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	71
4.7.1	Estrategia I.- Estructuración del nuevo modelo de atención de gestión al cliente.....	72
4.7.2	Estrategia II.- desarrollo de un esquema general del nuevo modelo de atención .....	73
4.7.3	Estrategia III.- procesos de capacitación. ....	74
4.7.4	Estrategia IV.- buzón de quejas y sugerencias. ....	82
	CONCLUSIONES .....	86



RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	88
ANEXOS .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N°: 1	Operacionalización de variables .....	24
Cuadro N°: 2	Población en estudio .....	26
Cuadro N°: 3	Técnicas e instrumentos de investigación.....	30
Cuadro N°: 4	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	36
Cuadro N°: 5	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	37
Cuadro N°: 6	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	38
Cuadro N°: 7	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	39
Cuadro N°: 8	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	40
Cuadro N°: 9	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	41
Cuadro N°: 10	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	42
Cuadro N°: 11	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	43
Cuadro N°: 12	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	44
Cuadro N°: 13	Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas .....	45

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N: 1	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	36
Gráfico N: 2	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	37
Gráfico N: 3	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	38
Gráfico N: 4	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	39
Gráfico N: 5	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	40
Gráfico N: 6	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	41
Gráfico N: 7	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	42
Gráfico N: 8	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	43
Gráfico N: 9	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	44
Gráfico N: 10	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas.....	45
Gráfico N: 11	Organigrama estructural de la cooperativa de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza .....	54
Gráfico N: 12	Análisis FODA de CACPE PASTAZA .....	56
Gráfico N: 13	Ejes estratégicos para el nuevo modelo de atención al cliente.....	73
Gráfico N: 14	Factores externos que influyen en el comportamiento de los colaboradores en las empresas .....	78
Gráfico N: 15	Fortalecimiento organizacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. ....	81
Gráfico N: 16	Proceso para las quejas o sugerencias .....	85

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar las estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente, para alcanzar una excelente imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza. El desarrollo de las estrategias propuestas de atención al cliente contiene alternativas para el óptimo desempeño del personal a quien va dirigido, los mismos que participaran de cursos, seminarios afines, ampliando al ámbito de actuación con personal idóneo especializado en diversas temáticas de atención al cliente, fortaleciendo la capacidad y crecimiento profesional de los mismos. Se recomienda a las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, implementar las estrategias en el presente trabajo a fin de mejorar los procesos de atención a los clientes externos e internos, logrando que sus colaboradores se enfoquen al éxito institucional, de manera muy importante se debe realizar programas de capacitación enfocado a los empleados que tienen contacto con los clientes, orientado al tema del servicio al cliente. Se debe considerar la implementación de un buzón de sugerencias acorde a las directrices presentada en este trabajo debido a que mediante este instrumento se estará integrando las necesidades de los clientes externos e internos en lo que se refiere para revertir los inconvenientes existentes y de esta manera lograr el objetivo de mejorar el servicio y la atención al cliente.

Palabras claves: CLIENTE.CALIDAD DE SERVICIO. ESTRATEGIAS.

---

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

The proposal of this research investigation is to design strategies to improve the customer service quality to achieve excellent image of Pastaza Small Enterprise Savings and Credit Cooperative, Mariscal subsidiary in Puyo, province of Pastaza. The development of strategies proposed of customer attention contains alternatives for optimal performance of the staff, because they will participate in courses, seminars, expanding their specialized scope in several customer attention topics with qualified personnel, strengthening the capacity and personal growth. It is recommended to the authorities of the Cooperative, to implement strategies in this work in order to improve the attention processes to external and internal customers, making their collaborators focus to institutional success. It will be very important to make programs to employees who have contact with the customers, with topics oriented to customer service. To implement a suggestion box according to guidelines presented in this paper should be considered, because through this instrument the needs of external and internal customers will be integrating to reverse disadvantages, so that, the goal of improving service and customer service can be achieved.

**Keywords:** CUSTOMER, SERVICE QUALITY, ESTRATEGIES

## INTRODUCCIÓN

La globalización y la evolución de los mercados han llevado a que día tras día los clientes sean más exigentes. Esta situación ha sido el resultado de la interiorización de altos parámetros de calidad basados en mayores niveles de conocimiento, permitiéndoles tomar a los consumidores mejores decisiones y otorgándoles un alto poder de negociación frente al mercado. El propósito del presente estudio es formular una propuesta de diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, con la intención de generar un valor agregado que afiance la relación con el cliente y pueda abrir espacios de cooperación y desarrollo entre las partes.

En este panorama en el que la calidad constituye una estrategia empresarial, el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión empresarial “enfocadas al cliente o dirigidas al cliente”, las cooperativas de ahorro y crédito tiene nuevos retos y cambios estructurales, debido a la gran cantidad de competidores del sector financiero y, por tal motivo, se dificulta la creación de nuevos productos y/o servicios que identifiquen a uno del otro, esto se debe a que los productos y/o servicios son, esencialmente, los mismos, uno de los elementos identificadores es la calidad en el servicio y atención que se le brinda al cliente, por ende, sus productos.

Teniendo la idea básica que la calidad en el servicio es un elemento de importancia esencial para marcar la diferencia en el sector financiero, en este trabajo de investigación se presenta la propuesta del diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente. El cliente es quién percibe la calidad en el servicio y/o producto cuando se satisface su necesidad y se supera en el momento, en el lugar y con los recursos adecuados.

El diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente no servirá solamente, para captar clientes nuevos, sino, también, ayudará a fidelizar a los clientes ya existentes y de esta manera crecer con el mercado de la provincia del Pastaza.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

A nivel mundial la calidad de prestación del servicio al cliente en todas las instituciones exteriorizan un grado muy superior al de los años anteriores, puesto que actualmente ya existe técnica y programas de capacitación en temas afines como: Gestión del Talento Humano, Atención al Cliente, Relaciones Públicas; herramientas básicas para mantener el buen prestigio e imagen institucional.

Las organizaciones actualmente coinciden que es imprescindible contar con un talento humano competente, eficiente y capaz de entregar profesionalmente todo de sí en beneficio de la institución, amparados en normas administrativas establecidas; sin lugar a dudas la perseverancia y competencia idóneas del talento humano de una organización han permitido mediante la calidad de atención y servicio al cliente elevar aún más su estilo y buen don, como eje de las instituciones, siendo de gran utilidad y de gran relevancia la capacitación constante y permanente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza “**CACPE PASTAZA**” **Ltda.**, nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera, sus actividades de intermediación financiera las efectúa mediante la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro, plazo fijo y la prestación de servicios de crédito en su mercado de influencia de forma preferente, para atender las demandas de financiamiento.

Mediante la observación directa en esta importante institución financiera se ha podido identificar deficiencia en el servicio de atención al cliente, así como también la inexistencia de un plan de estrategias para mejorar sus servicios, dando como resultado un elevado número de quejas y reclamos los cuales ha ido en aumento durante el último año, de esta manera surge la necesidad de planear y ejecutar una evaluación del servicio, con la finalidad de, establecer los estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes y definir una metodología, para en base a esto establecer nuevos

indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción comprometer a las directivas y secretarias de la organización en el mejoramiento de la atención y el servicio, todo esto en pro del crecimiento de la cooperativa, igualmente, una evaluación del servicio permitirá que se identifiquen debilidades a fin de proponer mejoras y permita además que se identifiquen necesidades a nivel interno en cuanto a capacitación de los empleados y secretarias y la definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes.

La evaluación de la calidad del servicio y definición de los estándares de satisfacción será aplicada a los clientes de la Ciudad del Puyo para la institución financiera objeto de estudio, utilizando principalmente herramientas para obtener información primaria como es la observación y las encuestas.

#### **1.1.1 Formulación del problema.**

¿De qué manera el diseño de estrategias permitirá mejorar la calidad en el servicio al cliente en la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza?

#### **1.1.2 Delimitación del problema.**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza

**Aspecto:** Plan de estrategias de atención al cliente.

**Delimitación Espacial:** Esta investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal “CACPE PASTAZA” Ltda, ubicada en la calles Atahualpa y Amazonas en la ciudad de Puyo.

**Delimitación Temporal:** La presente investigación se realizará en el Período 2016.



## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El ambiente creciente y competitivo de los negocios, ha permitido que los clientes tengan mayor poder y oportunidad de elección, hoy en día los clientes se dan el lujo de ser más selectivos y cambiar su fidelidad. Como consecuencia las organizaciones han desarrollado estrategias de servicio altamente sofisticadas para hacerse conocer por los clientes, atraerlos y retenerlos. Las estrategias de enfoque hacia el cliente requieren que los líderes organizacionales alineen la cultura de sus empresas para que la conducta de sus empleados se vincule con las estrategias y los objetivos planteados por cada organización.

El presente trabajo de investigación está orientado a establecer estrategias para mejorar la calidad en la atención al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal; situación que se presenta por la falta de orientación en el servicio a los clientes, que es el eje central de las operaciones.

Dicho estudio es posible llevarlo a cabo gracias al interés de la empresa, por conocer cuáles son las fallas y debilidades que hay que corregir, y cumplir con las exigencias tanto internas como externas de los clientes.

Los resultados obtenidos serán empleados como propuestas de mejoras ante la empresa y plantear las estrategias más idóneas para mejorar la calidad del servicio a través de la intervención de los integrantes de la organización, en pro de los objetivos propuestos por la empresa.

Este proyecto de investigación es muy útil, ya que se fundamentará en un orden científico, se contará con acceso a información bibliográfica y documental, permitiendo que los actores directos de la institución cuenten con una entidad de calidad y excelencia en la atención al cliente. Los beneficiarios del presente trabajo investigativo serán los Directivos de la institución y la gran población de la ciudad del Puyo que acuden día a día en busca de un servicio de calidad, lo que permitirá el fortalecimiento del desarrollo organizacional con la mejora de su imagen corporativa y sobre todo se alcanzará un servicio de atención al cliente de calidad y calidez que hoy en día es el motor de toda organización sea esta pública o privada.

La metodología de recolección de datos se basara en información primaria mediante encuestas y secundaria recopilada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza.

### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias que permitan mejorar la calidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, a través de un estudio analítico de los procesos establecidos a fin de obtener un servicio de atención al cliente de calidad.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el marco teórico que determine los lineamientos conceptuales que marquen la referencia procedimental y metodológica.
- Analizar el entorno que se presenta por el mal servicio a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal.
- Establecer los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Aplicar nuevas estrategias de atención y servicio al cliente en base a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo para lograr la calidad de la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes investigativos**

Desde la perspectiva más general se conoce que el cooperativismo surge de la mano de las necesidades de los seres humanos, necesidades básicas y necesidades de interrelación con su misma especie, evidenciado de esta forma las actividades de cooperación, a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista. Paralelo a la actividad de cooperación por otra parte hoy en la actualidad observamos el aumento de los servicios de intermediación financiera y uno de los indicadores para demostrar esta realidad es la gran cantidad de personas que tienen tantas cuentas de ahorro como cuentas corrientes en diferentes instituciones financieras los mismos son instrumentos necesarios para acceder a créditos en determinadas oportunidades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza “CACPE PASTAZA” Ltda., nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera y mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como “Pequeños Industriales del Puyo”, domiciliada en el cantón Pastaza de la Provincia del Pastaza, la institución opera desde enero de 1988, actualmente es una entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante resolución No- SBS-INIF-2002-0245 de 9 de abril de 2002.

La CACPE PASTAZA realiza sus operaciones bajo el concepto de democratización del capital, cada socio que haya suscrito los certificados de aportación está facultado a participar en las decisiones a través de las instancias directivas de la institución. Las actividades de intermediación financiera las efectúa mediante la captación de recursos

de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro, plazo fijo; y, la prestación de servicios de crédito en su mercado de influencia de forma preferente, para atender las demandas de financiamiento, para actividades de consumo, producción, servicios, vivienda, microempresa, etc.

La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios, en realidad era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir, envuelto en la hegemonía de la globalización situación que le invita a ser más competitivo y sobretodo satisfacer las necesidades cada día más exigentes de sus clientes basados en altos estándares de calidad.

“CACPE PASTAZA” Ltda., con en el transcurso de los años, ha examinado varias deficiencias, con respecto al servicio al cliente por otra parte es importante que las organizaciones que buscan la excelencia en el servicio al cliente desarrollen estrategias que les permite conocer mejor quiénes son sus clientes que le permita establecer una relación duradera y rentable con ellos.

La calidad de atención al cliente, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, y precisamente muchos directivos de turno identifican la complejidad de llevar una excelente organización financiera, pero hasta hoy no se ha evidenciado un estudio técnico relacionado a formulación e implementación de estrategias que permita mejorar la calidad en el servicio y atención al cliente para la Cooperativa, que coadyuve a mejorar sustancialmente no solo la imagen institucional sino también a buscar soluciones idóneas de servicio al cliente, razón por lo cual se buscara diagnosticar el proceso actual de atención al cliente, para con ello, observar las fortalezas, debilidades, acciones y estrategias adecuadas.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Estrategias**

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

Halten, (1987) “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

(Mintzberg, 1987 ), plantea en su libro five Ps for strategy, cinco definiciones con “p”. Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según (Morrisey 2001), el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales.

La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

#### **2.2.1.1 Estrategias de servicio al cliente**

Para el autor ( Kleyman Nude, 2009), Existen diferentes estrategias acerca del servicio al cliente como se ve a continuación:

**El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.** Para que los empleados de la empresa adopten y lleven a cabo un buen servicio al cliente este debe estar reflejado desde los altos ejecutivos de la empresa.

**La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.** La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

**Satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.** Satisfacer a los empleados en sus necesidades, mediante su remuneración además de otorgarles reconocimientos ayuda a que los empleados se sientan contentos y a gusto con la empresa.

**La lealtad de los empleados impulsa su productividad.** Lo mencionado en el punto anterior el mantener satisfechos a los empleados y motivados ayuda a que ellos incrementen su productividad dentro de la empresa.

**La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.** Los empleados una vez motivados, incrementan su productividad lo cual se ve

reflejado en la manera en que atienden a los clientes, la responsabilidad que adquieren lo cual incrementa el valor del servicio.

**El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.** El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

**La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.** Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos.

**La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.** Los clientes leales a la empresa asisten regularmente a la empresa a realizar sus compras lo que ayuda a la empresa a incrementar sus utilidades, y además estos comentan con sus amistades el buen servicio que proporciona la empresa, es decir mayores personas asisten a la empresa a realizar sus compras.

#### **2.2.1.2 Estrategias de servicio**

La estrategia del servicio es la primera etapa del ciclo de vida del servicio, ésta establece la guía de todos los proveedores de servicio y sus clientes para ayudarles a funcionar y a prosperar a largo plazo, construyendo una clara estrategia de servicio.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario tener un claro conocimiento de:

- Qué servicios deben ofrecerse.
- Quién debe ofrecer los servicios.
- Cómo deben desarrollarse los servicios.
- La competencia de esos mercados, así como los objetivos que diferenciarán el valor de lo que se hace y cómo se hace.
- Cómo los clientes tomarán decisiones de la compra de elementos.
- Cómo los puntos fuertes del negocio serán usados para asegurar la inversión estratégica en activos del servicio.

- Cómo la asignación de recursos disponibles será acorde al óptimo resultado del portafolio de servicios.
- Cómo será medido el funcionamiento del servicio.

### **2.1.1 Plan de mejoramiento**

Para el siguiente autor (Harrington, 1993). El mejoramiento debe adjudicarse como un proyecto a corto, mediano y largo plazo y debe también planificarse de una manera apropiada y acertada. El plan radica en la delineación de una sucesión de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del sistema con el cual funciona actualmente una institución.

El plan de mejoramiento tiene como plataforma los resultados de la evaluación realizada, dentro del marco de referencia de la entidad encargado de la elaboración de los mismos, el objetivo es orientar las gestiones demandadas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin afectar las fortalezas conseguidas.

El marco de referencia en que se cimenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician es decir eliminarlas por completo y nos permita evidenciar que el plan fue eficaz.

### **2.2.1.3 Definición Plan de mejoramiento**

Según (Guarenas, Miranda, Venezuela, 2009). Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los



indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Por lo tanto el Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos en una determinada organización.

#### **2.2.1.4 Importancia del mejoramiento continuo**

Según (Grupo Kaizen, 2011) La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la empresa, para lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Para llevar a cabo este proceso de Mejora miento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

#### **2.2.1.5 Pasos del proceso de mejora**

Según (Grupo Kaizen, 2011) identifica e incluye los siguientes pasos en el proceso de mejora:

- La identificación de posibles oportunidades para mejorar el sistema de gestión de la calidad.
- El análisis y la justificación (coste/beneficio) de implementar una acción de mejora.
- La determinación de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- La decisión de implementar la mejora.
- La implementación de la mejora.
- La medición de la repercusión de la mejora.

#### **2.2.1.6 Beneficios del mejoramiento continuo**

Para el autor (Guarenas, Miranda, Venezuela, 2009). El proceso de mejoramiento continuo aporta importantes beneficios a toda la organización entre ellos tenemos:

- El esfuerzo y el compromiso se canaliza en los ámbitos organizativos para concentrarlos en la realización de procedimientos puntuales.
- Permite mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- Los resultados del proceso al ser aplicado eficientemente son visibles a corto plazo.
- El cliente se beneficia al recibir los productos o servicios de una empresa que maneja estándares óptimos de calidad, y propende a mejorar constantemente.
- Al reducir la insatisfacción del cliente, porque recibe un producto o servicio de alta calidad, se produce una reducción en los costos, como resultado de un mejor manejo de los recursos de la empresa.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la Competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

#### **2.2.1.7 El Diagnóstico**

(Fernández, 2001). El autor señala que el diagnostico “Es entendido como la búsqueda e identificación de problemas, oportunidades y objetivos, así como el análisis y evaluación de las necesidades de información y mantenimiento del programa, además de planes de mejoramiento y planes de contingencia”

### **2.2.2 Definición de servicio y atención al cliente**

Diferentes autores lo definen de la siguiente manera:

Según Williams Estrada Vera (2007) afirma “El servicio y atención al cliente es inherente a todos los procesos de interacción entre personas y por lo tanto es el elemento central, es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes, mostrando interés y brindando una atención especial.”

La atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001).

#### **2.2.2.1 Todos somos clientes**

Para Albrecht y Bradford (1990). El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

#### **2.2.2.2 El cliente**

Es definido por Albrecht y Bradford (1990) como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y

la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

**Los compradores:** constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular:

No recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

**Los clientes frecuentes** constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios.

No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

### **2.2.2.3 Tipos principales de clientes**

Según Pérez T. (2006) lo clasifica de la siguiente manera:

#### **Los clientes externos**

Son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes

#### **Los clientes internos**

Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presenta el puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite.

El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores.

Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable. Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

Existen otras clasificaciones de clientes que podemos destacar. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial atendiendo al uso que hacen del producto.

**El cliente final:** es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo.

**El cliente intermedio:** es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

**El público objetivo:** es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle.

Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios

2 necesidades se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores que los ofrecen (habilidad técnica). Las expectativas se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad interpersonal). El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma se brinda un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.

### **2.2.3 La importancia del servicio al cliente**

El siguiente autor ( Kleyman Nude, 2009). Determina que la calidad en los servicios ofrecidos al cliente provee un valor agregado a la organización; se debe invertir recursos para conocer las necesidades de los clientes y así poder satisfacerlas, un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido de los servicios recibidos. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible. ( Kleyman Nude, 2009).

#### **2.2.4 Relaciones públicas**

Según Seidel, J. (2008) “Las Relaciones Públicas son el proceso mediante el cual la dirección intenta granjearse el favor y la comprensión de sus clientes, de sus empleados y del público en general: en el ámbito de su organización, mediante el análisis de su comportamiento y la corrección de sus propios errores; en el exterior, utilizando todos los medios de expresión.”

Según el enunciado de este autor, las relaciones públicas contribuyen a que una entidad se comunique con los clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y la comunidad donde opera.

Las relaciones públicas como la función de la mercadotecnia que evalúa las actitudes del público, identifica áreas dentro de la organización que interesarían a este y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del mismo.

#### **2.2.5 Administración de las relaciones con el cliente**

El autor Pérez T. (2006). Afirma que:

Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con



personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

- Compromisos con los clientes
- Estándares de servicio enfocados al cliente
- Capacitación y delegación de autoridad
- Administración efectiva de las quejas

A lo que señala este autor podría añadir que al hablar de Clientes, se trata de la personas que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee, por lo que será necesario poner día a día énfasis en la satisfacción total sin dejar brechas de promesas incumplidas lo cual significara un servicio al cliente de mala calidad.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Competitividad:** Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

**Diseño:** Es una creatividad que nace con el fin de solucionar o mejorar.

**Estrategias:** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Atención al Público:** Es la satisfacción de los requerimientos de los usuarios en base a la eficiencia, gestión, disciplina, servicio y cumplimiento de las actividades encomendadas.

**Comunicación:** Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

**Corporativa:** Una corporación o sociedad corporativa es una entidad jurídica creada bajo las leyes de un Estado como una entidad legal separada que tiene privilegios y obligaciones diferentes a la de sus miembros.

**Eficiencia:** Es realizar bien el trabajo poniendo todo el esfuerzo y voluntad. Nadie es indispensable y otra persona podría desempeñar mejor esa labor.

**Eficacia:** Se refiere al grado en que se logra un objetivo; esto es, en qué medida, las metas responden a las propuestas.

**Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de empleados de la organización hacia un objetivo compartido.

**Calidad:** Se designa con el término de calidad a aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas nos permitirán apreciarlas y compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición.

**Institución:** cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social.

**Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es

capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

**Empresa:** Según (Chiavenato, 2003). “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

**Organización:** “Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos”. (Fuentes, 1994)

**Calidad total en los servicios:** Según el autor Cobras, M. (2001). La calidad de un servicio tiene dos dimensiones: una Instrumental - que describe los aspectos físicos del servicio, y otra relacionada con las características funcionales, que describe los aspectos intangibles o psicológicos del servicio. En consecuencia como afirma Gronroos, un servicio se identifica por los aspectos técnicos y funcionales, los dos componentes de la calidad.

**El plan de mejora:** Instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA A DEFENDER**

Con el Diseño de estrategias se mejorará la calidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza.

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

Diseño de estrategias

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

Mejorar la calidad de servicio y atención al cliente

En el siguiente cuadro se observa la operacionalización de las variables:

**Cuadro N°: 1 Operacionalización de variables**

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>			
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Diseño de estrategias			
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor</li> <li>• Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del sistema</li> <li>• Cumplimiento de los Objetivos</li> </ul>	Entrevista  Encuestas
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Calidad de los servicios			
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad que tengan estos elementos de satisfacer las expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación personal</li> <li>• Nivel de satisfacción de los usuarios</li> <li>• calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Competitividad</li> <li>• No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas.</li> </ul>	Encuestas Entrevista

**Fuente:** Información directa

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

### **3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Bibliográfica – Documental**

Mediante esta modalidad se busca obtener información precisa y necesaria para la elaboración del marco teórico, lo que me permite seleccionar la información relacionada al Plan de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente, como instrumento utilizaremos folletos, libros, manuales, revistas y páginas web a través del internet.

#### **Campo**

A través de esta particularidad se estará en contacto directo con las personas involucradas en el problema, que en este caso son los directivos y personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, para conocer la realidad de la Institución y conocer de cerca el problema objeto de estudio.

### **3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente proyecto investigativo se utilizó las siguientes tipos de investigación:

#### **3.4.1 Investigación Analítica**

Se utilizará este tipo de investigación debido a que me permitirá establecer la comparación de variables objeto de estudio.

#### **3.4.2 Cuantitativo**

Se aplicaran encuestas a los clientes internos y externos, que luego se transformarán en cuadros numéricos a través de datos estadísticos.

### 3.4.3 Descriptiva

El objetivo de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos, las causas y los problemas que afectan el servicio al cliente.

En base a los resultados estadísticos podremos identificar y analizar el motivo por el cual existe mala calidad en la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal

## 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.5.1 Población

La Población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados, en los que se desee estudiar un hecho o fenómeno.

La población total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal está formada por 7 personas, que se encuentran distribuidas en diferentes áreas de trabajo: Jefe de Agencia, Oficial de Crédito, Atención al Cliente, Cajas, que serán objeto de estudio de la presente investigación.

El tipo de muestra que vamos a utilizar para la investigación es tomando como punto de referencia, un análisis por parte de los clientes internos y externos como la población con mayores dificultades con respecto de la Calidad de la Atención al Cliente. Población con la que se realizará el estudio se demuestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°: 2** Población en estudio

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Clientes internos</b>	<b>7</b>	<b>1.39%</b>
<b>Clientes externos</b>	<b>2534</b>	<b>98.61%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2541</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Archivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza

**Elaborado por:** Karla Mesías

### **3.2.1 Muestra**

La elaboración de la muestra instituyó el paso más importante en la búsqueda de la información primaria relacionado al estudio. En la presente investigación el cuadro N° 2 manifiesta la población total, en donde también consideramos no solo al personal administrativos quienes constituyen los clientes internos, sino también al cliente externo, debido a que prácticamente representan los beneficiarios finales de los servicios que oferta el Departamento de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal, además se obtendrá información relevante del cómo se encuentra actualmente la atención al cliente, información que nos permitirá alinear el diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza. Existen diferentes tipos de muestreo que es preciso conocerlos.

#### **3.2.1.1 Tipos de muestreos**

Antes de conocer los diferentes tipos de muestreo, primeramente es necesario definir el término de muestreo:

El muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población, constituye una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

#### **Ventajas y desventajas del muestreo**

El muestreo es útil gracias a que podemos acompañarlo de un proceso inverso, que llamamos generalización. Es decir, para conocer un universo lo que hacemos es (1)



extraer una muestra del mismo, (2) medir un dato u opinión y (3) proyectar en el universo el resultado observado en la muestra. Esta proyección o extrapolación recibe el nombre de generalización de resultados.

El trabajo con una muestra implica eficiencia, pues significa ahorro de recursos, esfuerzos y tiempo. Con el uso del muestreo se pueden obtener resultados razonablemente más precisos que el estudio de todo el universo, para el estudio de una muestra, el personal mínimo necesario puede ser mejor preparado para recoger información más detallada y elaborada.

Como desventaja se debe mencionar el error de muestreo, producto de variabilidad íntima que poseen los elementos de todo universo o población. El termino error no debe entenderse como sinónimo de equivocación. También suelen introducirse errores por otras vías, los cuales se denominan errores sistemáticos. Los cuales son: Imputables al observador, Imputables al método de observación o medición e Imputables a lo observado (unidad de muestreo). (Richard I. Levin & David S. Rubin, 1996).

### **3.2.1.2 Cálculo estadístico del tamaño de la muestra**

En nuestra investigación utilizaremos el tipo de muestra de Aleatorio Simple, (**M.A.S.**) es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Sería algo así como hacer un sorteo justo entre los individuos del universo, con lo que nos permitirá obtener conclusiones en la muestra e inferir lo que pudiera ocurrir, a partir de ésta, en la población, con un elevado grado de pertinencia.

Se aplicara una encuesta a la muestra seleccionada y también la entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal.

Para el cálculo de la muestra se realizará utilizando la fórmula que a continuación se detalla, donde se utilizó un grado de confianza del 95% y un grado de incertidumbre del 5%.

**Fórmula a aplicar:**

**DONDE TENEMOS:** 
$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

**N** = Población

**e** = Error admisible (entre 0,01 a 0.10)

**n** = Muestra de la población

**N** = 2541

**e** = 0,05

**n** = Muestra de la población

$$n = \frac{2541}{0,05^2(2541-1)+1}$$

El tamaño de la muestra, representado por n, un número natural, es el número de elementos pertenecientes a la población en estudio en este caso realizado los cálculos matemáticos nos da el siguiente resultado al cual aplicaremos una encuesta para determinar la inferencia de los variables en estudio.

**n = 346**

Inmediatamente al realizar el cálculo de la muestra se determina que se debe efectuar un total de 346 encuestas en toda la población objeto de estudio.

### **3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.6.1 Métodos**

##### **Inductivo**

Por medio de este método se adquirirá la información y encontrará la forma más idónea de explicar los fenómenos, debido a que se parte de lo general a lo particular y se extraerá conclusiones.

Este método describe en analizar los argumentos específicos de la trayectoria, de la institución lo cual será importante para el servicio y atención al cliente.

### **Deductivo**

Este método permitirá partir del planteamiento del problema en forma general, en el cual se irá derivando las diferentes causas y efectos por las cuales se evidencia una mala atención al cliente del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, y por ende como esto influye en la imagen institucional de la organización.

### **3.6.2 Técnicas de Investigación**

Esta etapa de investigación cuenta con dos fases. La primera es realizar una entrevista al Gerente de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, con la finalidad de verificar el grado de conocimiento sobre las estrategias para mejorar el servicio al cliente; en una segunda fase se elaborarán las encuestas a la muestra elegida (VER CUADRO No 3).

**Cuadro N°: 3** Técnicas e instrumentos de investigación

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Primaria	Entrevista Focalizada	Cuestionario de Entrevista
Primaria	Encuesta	Cuestionario Estructurado

**Fuente:** Información directa

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

## **Entrevista**

Consiste en la recopilación de la información en forma oral de una conversación entre dos partes el (entrevistado y entrevistador) en forma directa, esta entrevista se ejecutó al Gerente de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, Dr. Edgar Maxtrancel Acuña Carrasco, el cual es de gran importancia en el tema investigativo. (VER ANEXO 1).

## **Encuesta**

Esta técnica se aplica a la muestra obtenida de la población en estudio el cual nos permitirá conocer diferentes criterios respecto al servicio y atención al cliente del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, mediante esta tecnica nos permitirá recopilar información a través de un cuestionario.

### **3.6.2.1 Diseño de la encuesta**

Esta técnica se lo desarrollara a la muestra seleccionada, el cual nos permitirá conocer diferentes criterios respecto a la atención al cliente que actualmente se lo lleva en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de puyo, provincia de Pastaza.

Con la elaboración de la encuesta alcanzaremos de manera ordenada la información, sobre todas las variables que intervienen en la actual investigación; de acuerdo con lo anteriormente presentado se tiene previsto realizar una investigación concluyente de tipo descriptiva con un diseño trasversal simple en donde se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. (VER ANEXO 2)

### **Aplicación de la encuesta a la muestra**

El objetivo de la encuesta al ser aplicada es verificar datos de la observación y obtener información confiable y directa relevante respecto a las falencias que se derivan el no contar con las estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en la cooperativa

de ahorro y crédito de la pequeña empresa,. La encuesta definitiva se aplicó del 12 al 17 de Junio del 2016 a la muestra elegida.

### **3.7 RESULTADOS**

De acuerdo a las técnicas establecidas en la matriz de operacionalización de variables se derivan a presentar los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la encuesta; éstas gravitaron a la investigación orientándonos en el problema que mantiene el departamento de atención al cliente de la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de puyo, el no contar con un las estrategias para mejorar el servicio al cliente para el personal interno y externo.

#### **3.7.1 Análisis de la Entrevista realizada.**

La técnica de la entrevista fue dirigida hacia el Gerente de la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de puyo, Dr. Edgar Maxtrancel Acuña Carrasco.

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Establecer las falencia que tiene al no contar con las estrategias necesarias para el mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para el personal interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo.

**ENTREVISTA:** fue realizada al Gerente de la Cooperativa Dr. Edgar Maxtrancel Acuña Carrasco. A continuación se expone los resultados más relevantes obtenidos en cada una de las preguntas:

**1 ¿Sr. Gerente usted piensa que todas los colaboradores de una organización independientemente donde realicen las funciones, deben conocer las técnicas del manejo de atención y servicio al cliente o sólo los empleados que pertenecen a este departamento?**

A esta pregunta afirma el entrevistado que desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos ofertan en el mercado. Hoy en

día, existen poderosas herramientas y técnicas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos y la única manera de lograr clientes satisfechos es que todos los colaboradores conozcan esta técnica, por lo tanto afirmó que es de vital importancia para la institución financiera adquirir este tipo de conocimiento a nivel global porque todos están en contacto con los clientes internos y externos que visitan la organización, ya que de ello depende la buena imagen institucional y que proyección se deja en el cliente al momento de satisfacer sus necesidades.

## **2 ¿Tiene conocimiento sobre hábitos de atención y servicio al cliente?**

El Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo manifestó, que tiene conocimientos sobre atención y servicio al cliente, pero que en el Departamento de servicio al cliente por diversas razones no se aplica correctamente ciertos métodos y técnicas de atención al cliente, expone que el personal a veces no practica el buen trato, el saludo, la amabilidad, las relaciones humanas, etc., afirma también que la atención al/la cliente, la excelencia en el servicio constituye una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de una empresa en el mercado, por lo tanto sería importante desarrollar adecuadamente las estrategias necesarias para mejorar de atención al cliente para el personal interno y externo de la institución.

## **3 ¿Qué falencias cometen la mayor parte del personal administrativo del departamento de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, cuando se está atendiendo a un cliente?**

El entrevistado, manifestó que varias de las veces se ha evidenciado que parte del personal, no saben percibir lo que el cliente tanto interno como externo desea al momento de su petición, lo cual genera un ambiente tenso. Por otro lado también afirma que algunos comportamientos como de molestia o frigidez por parte del personal hacen que los visitantes se sientan incómodos y de mal humor trayendo como consecuencia un cliente insatisfecho, lo cual se puede tornar un aspecto de servicio al cliente muy delicado al entorno de nuestra organización.

- 4 ¿Es preciso afirmar que las autoridades de una organización son las personas idóneas y líderes en una institución, debido a que ellos son las encargados para transmitir todas las directrices a sus colaboradores para prestar un buen servicio al cliente. ¿qué deben tener en cuenta estas personas para convencer a sus colaboradores?**

El Sr. Gerente manifestó que es importante tener a todo el personal de la institución en un ambiente cordial, tratar de motivarlos constantemente con talleres de capacitación sobre técnicas y estrategias de cómo tratar un cliente, avalando su interés por los mismos y además formular en base a esto estrategias de servicio al cliente de maneras idóneas y claras.

En base a esta pregunta se nota que el Gerente como máxima autoridad de la organización busca mejorar continuamente y tiene claramente identificado su misión.

- 5 ¿Qué claves debemos tener en cuenta para que el trabajo que desarrollamos en el departamento de servicio al cliente de la institución sea más eficiente y competitivo? en este punto, ¿cuál es el aporte del departamento de servicio al cliente? al momento de persuadir a un cliente sea este interno o externo?**

El Gerente de la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, manifestó que están adquiriendo conocimientos más profundos de lo que son las relaciones humanas, para lograr técnicas que enfatizen una atención personalizada y de calidad, ser persuasivos, pero sin olvidar el respeto y la calidad humana al instante de relacionarse con el cliente, tratar a los clientes internos como externos de manera amable y cordial, y hacerles sentir en un ambiente tranquilo y lograr satisfacer sus expectativas.

- 6 ¿Sr. Gerente que elementos fundamentales considera para hacer el seguimiento de los procesos de atención al cliente. Además cree usted que con la implementación de estrategias mejorara el servicio al cliente de la institución a la cual usted preside?**

El Sr. Gerente afirma que los elementos fundamentales, al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente deberían ser los siguientes:

- Determinación de las necesidades del cliente
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación

Y en cuanto al desarrollo de estrategias de servicio al cliente indudablemente se logrará mejorar el servicio al cliente y no solo eso, sí no también se lograra fidelizarlos por largo plazo alcanzando con eso un cliente totalmente satisfecho.

### **3.7.2 Análisis de la Encuesta realizada**

La compilación de datos de la encuesta se exterioriza en graficas estadísticas que permitió valorar porcentualmente los resultados de las preguntas evaluadas en el cuestionario.



**1 ¿Cómo califica la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña empresa de Pastaza?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**Cuadro N°: 4** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	53	15%
BUENA	98	28%
REGULAR	125	36%
MALA	70	20%
TOTAL	346	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 1** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 36% de las personas encuestados califica a la calidad de servicios de la cooperativa es regular, el 28% manifiesta que es buena, mientras que el 28% sostiene que es mala, el 15% afirma que la atención es excelente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se observa que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, no da una buena calidad de servicio al momento de atender al usuario, lo que denota que se debe mejorar la calidad del servicio.

**2 ¿Cuál fue Su primera impresión que tuvo sobre la atención del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- mala

**Cuadro N°: 5** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	67	19%
<b>BUENA</b>	94	27%
<b>REGULAR</b>	125	36%
<b>MALA</b>	60	17%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 2** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 36% de los encuestados considera que la atención es regular, el 28% manifiesta que es buena, mientras que el 17% sostiene que es mala; el 19 % considera que es excelente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, nos da una calificación regular con lo que se evidencia la necesidad de mejorar la calidad del servicio en la institución.

### 3 ¿Cómo calificaría la ejecución de un trámite en de la Cooperativa “de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza”?

- Oportuno
- Retrasado

**Cuadro N°: 6** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>OPORTUNO</b>	126	36%
<b>RETRASADO</b>	220	64%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 3** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 64% de los encuestados considera que el tiempo en expedir un trámite es retrasado, mientras que el 36% manifiesta que es oportuno.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se puede observar que el personal que atiende en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, no expide con agilidad los trámites, lo que causa molestias en los clientes.

#### 4 ¿Cómo es la actitud manifestada por el personal al momento de atender a los clientes?

- Positiva
- Vacilante
- Negativa
- displicente

**Cuadro N°: 7** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POSITIVA	60	17%
VACILANTE	70	20%
NEGATIVA	100	29%
DISPLICENTE	116	34%
TOTAL	346	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 4** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 20% de los encuestados considera que la actitud al momento de atender es vacilante, el 17% manifiesta que es positiva, mientras que el 29% sostiene que es negativa; y el 34% considera que es displicente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se puede observar que un buen porcentaje del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, tiene una actitud negativa al momento de atender, lo que perjudica la interrelación con los usuarios y relacionando con el resto de resultados se evidencia que un alto porcentaje es displicente aunque no es mucha la diferencia en relación a una actitud positiva por lo tanto los directivos de la institución deben de tratar de corregir estas actitudes que a lo mejor el colaborador no lo percibe.

**5 ¿Según su criterio el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, practica relaciones humanas con los usuarios?**

- Mucho
- Poco
- Nada

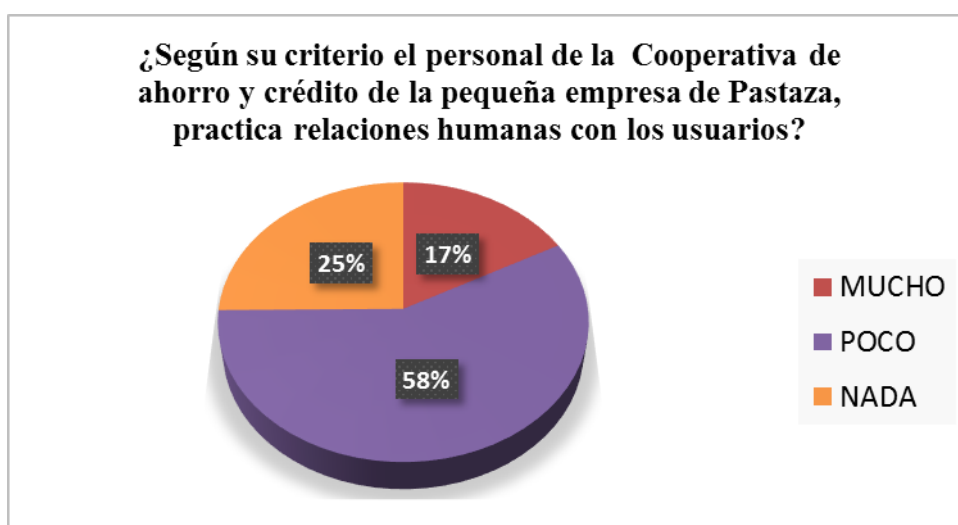
**Cuadro N°: 8** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	59	17%
POCO	200	58%
NADA	87	25%
TOTAL	346	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 5** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 58% de los encuestados considera que un poco practica las relaciones humanas, el 25% manifiesta que no se practica nada, mientras que el 17% sostiene que se practica mucho las relaciones humanas.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, no practica las relaciones humanas afectando el proceso interpersonal tanto con los usuarios como con el personal.

**6 ¿La información técnica que recibe de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza fue?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

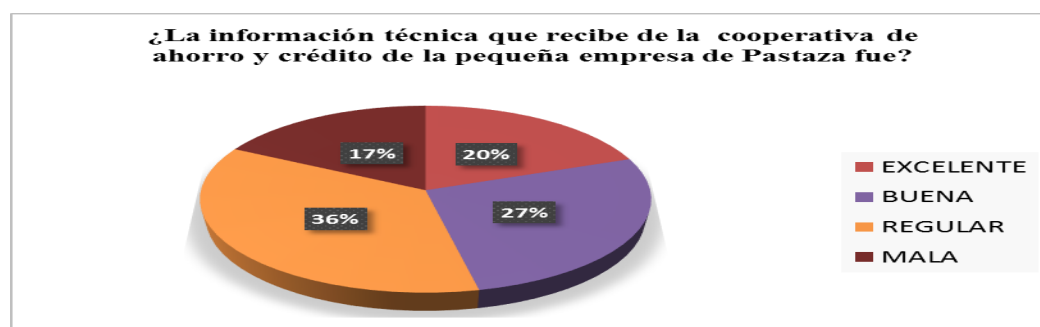
**Cuadro N°: 9** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	67	19%
BUENA	94	27%
REGULAR	125	36%
MALA	60	17%
TOTAL	346	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 6** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 36% de los encuestados considera que la información técnica que recibe de la institución es regular, el 27% considera que es buena, mientras que el 17% dice que es mala y el 20% afirma que es excelente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se observa que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza no da una buena información al momento de que el usuario necesita de información de los trámites presentados en la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza lo que conlleva a una percepción de insatisfacción en los clientes.

**7 ¿Está de acuerdo con los horarios de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza?**

- SÍ
- NO

**Cuadro N°: 10** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	160	46%
NO	186	54%
TOTAL	346	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 7** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 46% de los encuestados considera que el horario de atención es el adecuado en tanto que el 54% manifiesta que no estar de acuerdo con el horario establecido.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza no tiene un horario que satisfaga las necesidades de sus clientes razón por lo cual sería una decisión acertada revisar y programar un horario acorde a las expectativas de sus clientes pese a que se observa en la información obtenida una brecha no tan distante entre los que consideran que si están de acuerdo con el horario de atención.

**8 ¿Considera que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, está capacitado en atención al cliente?**

- SÍ
- NO

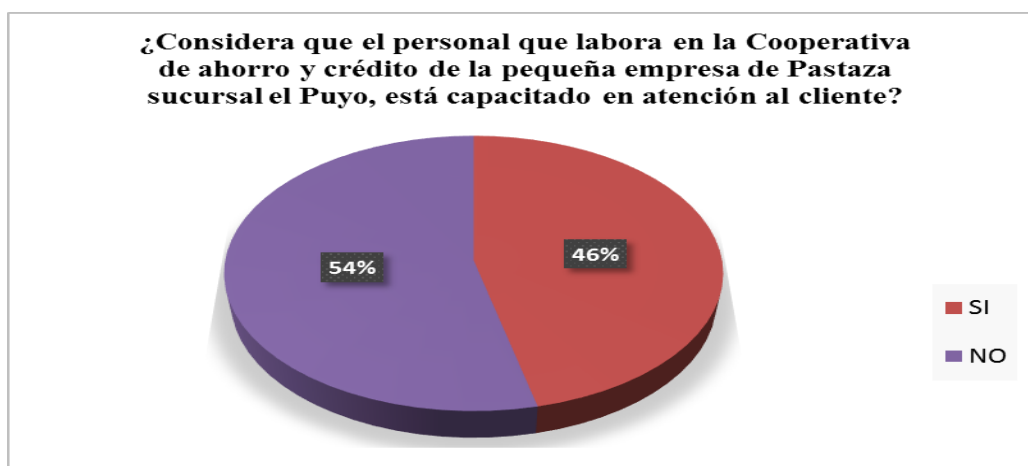
**Cuadro N°: 11** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	160	46%
NO	186	54%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 8** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 54% de los encuestados considera que el personal no está capacitado en atención al cliente, mientras que el 46% si está capacitado.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza no está capacitado en lo que es Atención al cliente, lo que afecta en la eficacia que se debe tener en el servicio al cliente y la vinculación con los socios de la entidad financiera.



**9 ¿Considera usted que el personal se encuentra correctamente motivado para realizar el trabajo con calidez y eficiencia?**

- SÍ
- NO

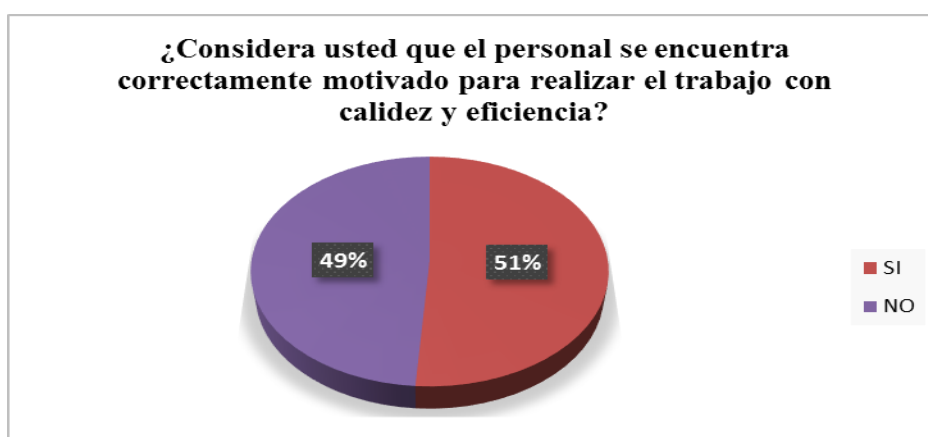
**Cuadro N°: 12** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	177	51%
NO	169	49%
TOTAL	346	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N: 9** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 51% de los encuestados tiene la percepción que el personal de la institución financiera si está motivado para atender en el trabajo, el 49% manifiesta que no está motivado.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se puede evidenciar que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, si se encuentra motivado para atender con calidad y eficiencia, lo que denota que es necesario mantener esta perspectiva en los colaboradores de la institución y de esta forma ir cimentando una imagen institucional de eficiencia y eficacia.

**10 ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, debe de disponer de un buzón de quejas y sugerencias?**

- SÍ
- NO

**Cuadro N°13:** Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	301	87%
NO	45	13%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Gráfico N 10:** Representación porcentual de la tabulación de las encuestas



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

**Análisis:** El 87% de los encuestados considera que se debe de implementar un buzón de quejas y sugerencias en tanto que el 13% considera que no es necesario.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se puede determinar que los clientes sienten la necesidad de comunicar sugerencias y quejas a la institución razón por lo cual se debe realizar un análisis de la implantación de un sistema que permita la comunicación directa entre los cliente y los directivos de la organización para de esta forma lograra una atención de cliente de calidad.

### **3.8 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

El diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal mariscal de la ciudad de puyo, provincia de Pastaza, se sustenta en las preguntas 1, 3, y 5 de la encuesta realizada las mismas que en un porcentaje notorio patrocinan la idea propuesta y a ser defendida, y a esta se le presentan los siguientes argumentos:

#### **1.- Aliados**

- El diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente interno y externo de la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza dispone de los recursos humanos necesarios para poner en marcha su implementación.
- Mediante la entrevista aplicada al Gerente de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, Dr. Edgar Maxtrancel Acuña Carrasco, se evidenció un apoyo incondicional al diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente interno y externo de la Institución.
- Los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza asumen toda la predisposición para participar en el diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente interno y externo de la Institución, así como también situarse como una de las organizaciones financieras de gran prestigio de la provincia de Pastaza.

#### **2.- Oponentes**

- El departamento de atención al cliente no cuentan con capacitación técnica que permita implementar la estrategia para mejorar la calidad en el servicio y atención cliente para el personal interno y externo.
- Mediante la aplicación de la entrevista y la encuesta en el análisis de sus resultados evidenciaron la ausencia de estrategias de atención al cliente y su implementación ayudará al personal administrativo a mejorar el servicio de manera determinante.
- La ausencia de capacitación en lo referente a la atención al cliente.

### **3.- Oportunidades**

- Disponibilidad de tiempo, espacio y conocimiento de los socios en actividades productivas y de servicios, esto será un mejoramiento de ingresos de los socios.
- El incremento de socios permite la entrega de créditos como también la firma de convenios con Ministerios entidades regionales estatales y privadas en el manejo de pagos de sueldo y otros servicios, captación de fondos extranjeros a interés reducido.
- Diseño y manejo de unidades de producción como son el manejo de créditos por parte de la Corporación financiera nacional (CFN), como también la implementación o creación de una tarjeta de débito en convenio con bancos o instituciones afines.
- Formación empresarial para mejoramiento económico social del socio.

### **4.- Riesgos**

- Constantemente debe estar examinando políticas de atención al cliente claras y aprovechar las mejores condiciones que brinde cada uno de estas y solicitar personal con experiencia en atención al cliente en función de la calidad, cantidad, de acuerdo a los procedimientos legales e internos establecidos.
- El departamento de servicio al cliente de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal mariscal de la ciudad de puyo, provincia de Pastaza, es un elemento primordial de servicio al cliente, departamento que forma parte de la Administración financiera. Apoya a las políticas determinadas en los planes de desarrollo para la institución en general.
- Alcanzar una familiaridad excesiva con los clientes puede resultar negativo; sin embargo, conseguir que participen en conversaciones multilaterales puede ayudar a gestionar los riesgos y obtener mejores resultados, en la mayoría de las relaciones, el hecho de que una de las partes tenga más poder que la otra es, como mínimo, desestabilizador y, por lo general, destructivo.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 PROPUESTA DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

Diseño de estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza, sucursal mariscal de la ciudad de puyo, provincia de Pastaza.

#### **4.1.1 Datos Informativos**

**Institución:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA, SUCURSAL MARISCAL DE LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.PROVINCIA DE PASTAZA.

**Beneficiarios:**

Los beneficiados directos serán los clientes internos y externos, funcionarios administrativos y población en general de toda la Provincia de Pastaza.

**Ubicación:**

**Provincia:** Pastaza

**Cantón:** Pastaza

**Ciudad:** El puyo

**Dirección:** Ubicada en la calles Atahualpa y General Villamil sector la Y

**Teléfonos:** 03 2 883 041

**Responsable de la investigación:** Karla Priscila Mesías Freire

**Periodo de ejecución:** Año 2016

#### **4.1.2 Diagnóstico de la situación actual con respecto al servicio al cliente**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, bajo la normativa y reglamentos de manejo interno de la cooperativa; en vista que no existe una atención de calidad al cliente ha generado pérdida de activos los mismo que generan pérdida de activos por tal motivo se pone énfasis en el planteamiento de estrategias para mitigar problemas que se viene acarreado hace algún tiempo atrás.

Una vez realizado el análisis de encuestas aplicadas a la muestra de la población, de acuerdo a la fórmula aplicada, se tomó en cuenta puntos muy relevantes que actualmente están afectando de manera directa al crecimiento de la sucursal Mariscal, por tal motivo se ha creído conveniente enfocarnos a cada área existente en la sucursal, direccionando a cada empleado en los aspectos que se debe mejorar de manera inmediata.

Hoy en día nos vemos en un mundo lleno de permutaciones e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales, parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado. Como consecuencia vendrá la desregularización de las economías, la homogenización de los productos.

Una vez realizado y aplicado los diferentes instrumentos para la recolección de la información primaria y de acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que actualmente el departamento de servicio al cliente, no cuenta con una línea especializada que Brinde información oportuna e inmediata a las inquietudes de los clientes; en sus años que se encuentra brindando sus servicio a la gran población del Pastaza no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se han tomado ningún tipo de correctivos a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento.

Aparentemente el problema surge desde el interior de la organización debido a que no existe una cultura, ni un proceso eficiente de comunicación para prevenir las exigencias antes de corregirlas.

Los anteriores puntos no sólo resumen la problemática de La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal, respecto al proceso de evaluación de la calidad del servicio, sino al origen del mismo, pues de mejorarse los procesos de medición de la calidad estas exigencias automáticamente deben disminuir generando un alivio en la circulación de información y mayor satisfacción en los clientes.

Cualquier organización sea esta privada o pública debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de utilizar un servicio, renuncian su decisión de adquirirlo debido a falencias de información, de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los clientes, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, que no solo tenga una idea de un servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación de servicio en esta importante Institución financiera oferta.

#### **4.1.3 Antecedentes de la propuesta.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza “**CACPE PASTAZA**” **Ltda.**, nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera y mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como “Pequeños Industriales del Puyo”, domiciliada en el cantón Pastaza de la Provincia del Pastaza, opera desde enero de 1988. Actualmente es una entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante resolución No- SBS-INIF-2002-0245 de 9 de abril de 2002.

La CACPE PASTAZA realiza sus operaciones bajo el concepto de democratización del capital, cada socio que haya suscrito los certificados de aportación está facultado a participar en las decisiones a través de las instancias directivas de la institución.

Las actividades de intermediación financiera las efectúa mediante la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro, plazo fijo; y, la prestación de servicios de crédito en su mercado de influencia de forma preferente, para atender las demandas de financiamiento, para actividades de consumo, producción, servicios, vivienda, microempresa, etc.

La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios, en realidad era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir.

En todo el tiempo de vida, la cooperativa ha conseguido resultados positivos, consistentes y progresivos, que ha dado como consecuencia una solidez económica que nos ha permitido ser líderes en el sistema financiero provincial en los que se incluyen no solo cooperativas si no también bancos que son considerados los más grandes del País.

Dentro de la convivencia en la colectividad la Cooperativa se ha constituido en ente activo dentro del quehacer cooperativo nacional y sus delegados han ocupado puestos de dirección en la cúpula del sistema cooperativo ecuatoriano.

Ha sido partícipe de la creación de algunas corporaciones que están coadyuvando al mejoramiento del sistema cooperativo desde diferentes ángulos, tal es el caso de CEDECOOP que realiza capacitación en todas las áreas, FINANCOOP que canaliza recursos del sistema y entrega créditos de liquidez.

En los organismos antes indicados la cooperativa tiene acciones que en su momento nos transformaba en el accionista mayoritario.



Es importante señalar, que en el proceso de fortalecimiento organizativo viene apoyando el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU, entidad de Cooperación y la Fundación Suiza para el Desarrollo SWISSCONTACT, con las cuales la Cooperativa mantiene una estrecha alianza y le permite contar con asistencia técnica para el mejoramiento continuo de la organización y su gestión administrativa.

En el ámbito externo la CACPE PASTAZA ha merecido la invitación de organismos internacionales para que sus ejecutivos impartan charlas sobre las experiencias de éxito de nuestra cooperativa.

En definitiva la CACPE PASTAZA durante estos 26 años ha demostrado ser una empresa de éxito porque ha conseguido un desarrollo continuo y sostenido, llegando a liderar el sistema financiero regional en el que no solamente se cuenta a las cooperativas de ahorro y crédito sino también algunos bancos que son considerados como los más grandes del país pero de igual forma debe de enfrentarse a los grandes problemas de la globalización como es una competencia marcada por la calidad de los servicios, actualmente la institución no ha logrado desarrollar y cimentar estrategias de servicio al cliente que le ayuden a mejorar la calidad, por lo cual hace necesario implementar el presente estudio.

Al aplicar la encuesta a los clientes externos, se determinó que la falta de estrategias administrativas, disminuye la calidad del servicio de atención al cliente, lo que genera preocupación por el deterioro de la imagen financiera de la Cooperativa CACPE PASTAZA. Los resultados demuestran que la falta de capacitación al personal Administrativo incrementa falencias en el comportamiento actitudinal del personal, lo que crea insatisfacción de la gran parte de sus clientes.

El desarrollo de esta investigación, basados en los resultados evidenciados en el capítulo tres, exigen una propuesta que solucione las diferentes dificultades encontradas, planteadas a partir del plan estratégico administrativo para el mejoramiento del servicio de atención al cliente y que llegará a fortalecer la Imagen financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal.

#### **4.1.4 Estructura Organizacional**

##### **4.1.4.1 Organigramas**

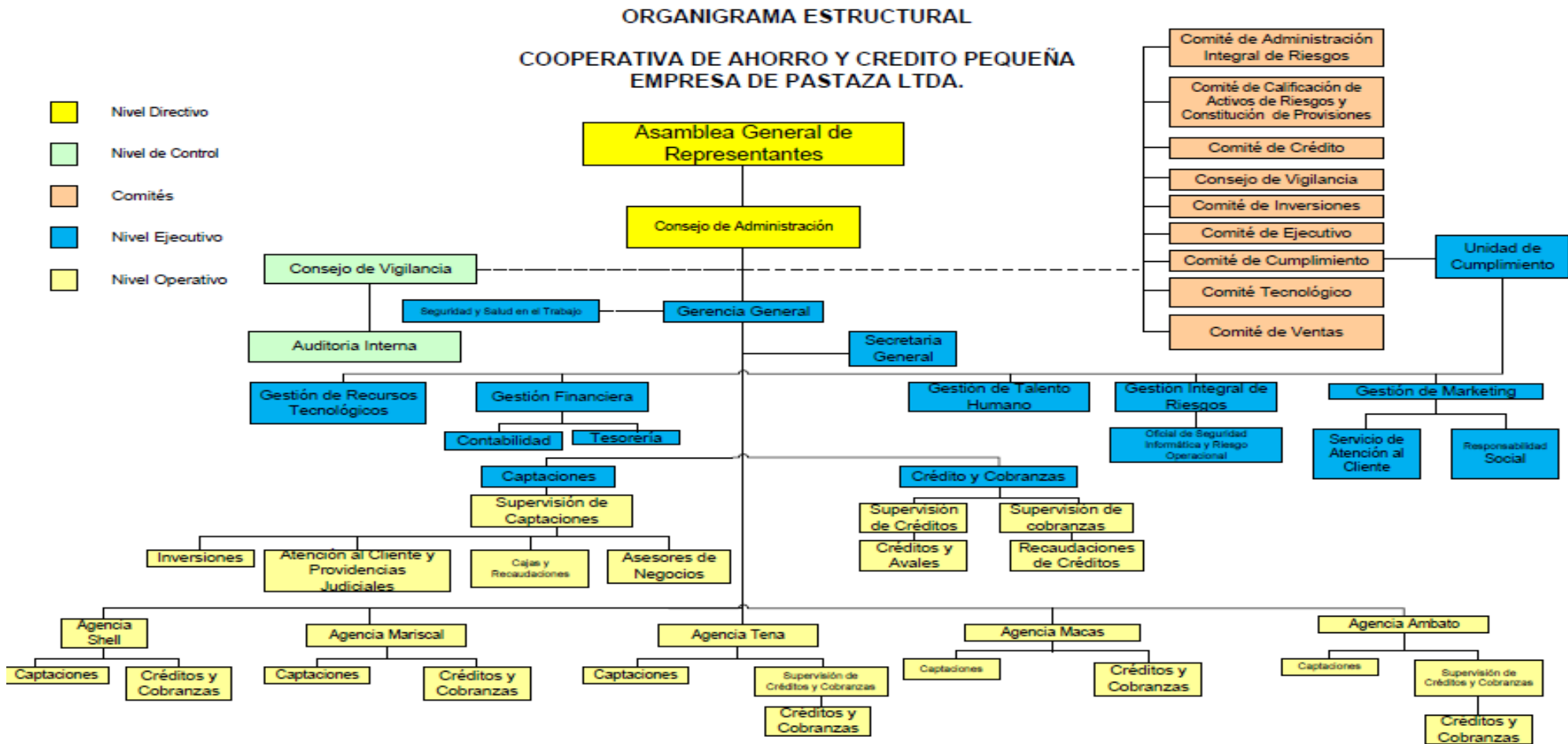
Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender. Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une. El siguiente modelo representa fielmente lo que es un organigrama.

Es la gráfica que representa la estructura orgánica interna del departamento de servicio al cliente de La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal, sus relaciones y niveles de jerarquía.

##### **Organigrama Estructural**

El organigrama estructural presenta solamente la estructura administrativa de la organización. A continuación se expone la organización estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza:

**Gráfico N: 11 Organigrama estructural de la cooperativa de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza**



**Fuente:** CACPE PASTAZA

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

#### 4.1.1 ANÁLISIS FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades identificadas en la cooperativa son las siguientes:

**Gráfico N: 12:** Análisis FODA de CACPE PASTAZA

<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Tiene productos de crédito atractivos.</p> <p>Existe aceptación en cuanto a los montos de los créditos.</p> <p>Alto compromiso por parte de sus directivos.</p> <p>Tiene productos de captación novedosos.</p> <p>Cuentan con un sistema tecnológico acorde con el tamaño actual de la cooperativa que le permitiría crecer por un tiempo más.</p>	<p>Tienen una cartera debidamente diversificada.</p> <p>Región geográfica poco atendida por parte de otras instituciones financieras.</p> <p>Existen redes que pueden ayudar a la gestión de la institución.</p> <p>Existencia de fondos que apoyan el desarrollo del sector indígena, en especial de la Amazonia.</p> <p>Los socios tienen una percepción de cercanía del lugar de su vivienda</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Poca agilidad en el procesamiento de créditos (por falta de liquidez o por falta de un proceso más claro.)</p> <p>Poca capacidad de captaciones dinero del mercado y de posibles inversionistas</p> <p>No existe un sistema de información gerencial, que permita a Gerencia y Directivos la toma de decisiones.</p> <p>No existe una estructura organizacional clara, lo que produce duplicación de funciones o funciones operativas y poco estratégicas.</p> <p>.</p>	<p>Competencia por parte de operadores financieras grandes como los bancos.</p> <p>crecimiento de la competencia con el incremento de entidades financieras en la zona</p> <p>Falta de organización para la conformación del Consejo de Administración y Vigilancia, y de la Asamblea de Socios.</p> <p>Percepción por parte de los socios de tener tasas muy altas.</p> <p>Zona con niveles económicos bajos y con baja capacidad de ahorro.</p> <p>Leyes orientadas a la reducción de las tasas de interés, que pone en riesgo la sostenibilidad de la institución</p>
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

## **4.2 CONTENIDO DE PROPUESTA**

El capítulo exponen los aspectos relacionados con el Diseño de estrategias se mejorará la calidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza.

En primer lugar se proyectan los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y consecutivamente las estrategias acertadas para lograr establecer una cultura o modelo de servicio al cliente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza.

## **4.3 OBJETIVOS**

### **4.3.1 Objetivos**

Mejorar la calidad total en la atención al cliente y su impacto en el desarrollo económico del cantón Pastaza y empeñarse por enriquecer el buen rol del departamento de atención al cliente y el Personal Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza.

### **4.3.2 Objetivos específicos**

- Conocer estrategias y modelos para poder llegar al cliente y brindarle una excelente atención para contribuir a mejorar la calidad del servicio y alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente interno y externo de la cooperativa.
- Involucrar al personal administrativo y los colaboradores a la participación de cursos, seminarios afines, porque cuanto más se amplíe el ámbito de actuación, tanto mayor y mejor deberá ser la capacitación del personal dentro del ritmo actual de las actividades administrativas y comerciales.
- Comprobar si la capacitación se desarrolla con la guía de personal idóneo, especializado en diversas temáticas de atención al cliente y una experiencia profesional amplia y concreta.

- Valuar la importancia que tiene la calidad total en el servicio al cliente en el mundo actual y su impacto del esfuerzo adicional para el desempeño y crecimiento profesional.

#### **4.4 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **4.4.1 Marco legal del Departamento de atención al cliente de la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa sucursal mariscal de la ciudad del Puyo, Provincia de Pastaza.**

###### **Ley general de instituciones financieras**

Esta regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las entidades del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Las Cooperativas que realizan intermediación financiera con el público quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

###### **Ley de régimen tributario interno**

El régimen tributario se regula por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general.

Las leyes tributarias estimularán la inversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional. Procurarán una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre los habitantes del país.

La Cooperativa., debe sujetarse a la normativa vigente en cuanto a recaudaciones y declaraciones tributarias, en miras a propender el correcto manejo de los recursos del Estado.

### **Ley de cooperativas**

Son Cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se registrarán por las normas establecidas en esta ley, en el reglamento general, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

La Cooperativa al cumplir con todos los requisitos que establece la Ley de Cooperativas para llevar a cabo su creación, actividad y funcionamiento, está regida por la misma, lo que le faculta a continuar con sus operaciones, siempre y cuando se mantenga dentro de lo que dispone la misma.

### **Código de trabajo**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

La Cooperativa se sujeta a este código legal en la aplicación de todos los artículos pertinentes al recurso humano regido por esta normativa, proporcionando una guía apropiada y acertada en cuanto al trato con los trabajadores.



## **Estatutos, manuales y reglamentos para cada proceso**

La Cooperativa dispone de un estatuto interno que norma y regula las actividades dentro de la misma, lo que le permite controlar sus actividades y operaciones, evitando errores u omisiones.

### **4.4.2 Direccionamiento y estrategias de la organización**

Transformar al cantón en un espacio geográfico desarrollado en todos los aspectos, con la finalidad de que sus habitantes puedan vivir y trabajar con dignidad, bajo el principio de honestidad y solidaridad, comprometidos con todas las organizaciones, nacionalidades, instituciones y ciudadanía en general.

#### **4.4.2.1 Misión**

Satisfacer las necesidades financieras de nuestros socios y la comunidad, a través de productos y servicios financieros de calidad, utilizando tecnología adecuada, personal calificado con valores éticos y comprometidos con la responsabilidad social.

#### **4.4.2.2 Visión**

En el año 2018, ser la mejor opción financiera en la región Amazónica y parte de la Sierra Central, que aporte al desarrollo del sector micro empresarial y la comunidad, utilizando tecnología innovadora y haciendo responsabilidad social.

#### **4.4.2.3 Valores**

##### **Compromiso**

Firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que nos hemos propuesto o debemos hacer. Por lo tanto, es actuar en consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores; planeando el camino que seguiremos hasta lograr la satisfacción y bienestar de nuestros socios y clientes

## **Responsabilidad social**

La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa, respondiendo de esta manera al principio de la Universalidad.

## **Ética**

Ser y parecer.

## **Confianza**

La confianza que dispone cada funcionario en relación a sus responsabilidades que le fueron asignadas, permitirá que la toma de decisiones sea eficaces y oportunas, y que la sociedad vea este como modelo de desarrollo.

## **Transparencia**

Es además de un valor, un deber puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes

## **Amabilidad**

Puede definirse como un comportamiento o acto que resulta solidario y afectuoso con otras personas. Por eso engloba diversas actitudes como la simpatía, la generosidad y el respeto para poder brindar un servicio de calidad hacia nuestros socios y clientes.

## **Compromiso**

Firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que nos hemos propuesto o debemos hacer. Por lo tanto, es actuar en consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores; planeando el camino que seguiremos hasta lograr la satisfacción y bienestar de nuestros socios y clientes

#### **4.4.3 Principios cooperativos**

Entre los principios cooperativos de Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza tenemos los siguientes:

##### **Adhesión abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

##### **Control democrático de los socios**

- Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes Participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
- Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los Socios.
- En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), Mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos Democráticos.

##### **Participación económica de los socios.**

- Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, Como condición de socio.

- Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos:

El desarrollo de La cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con Sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

### **Autonomía e independencia**

- Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios.
- Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital De fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

### **Educación, entrenamiento e información sobre el sistema cooperativo**

- Las cooperativas Brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.
- Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

### **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### **Compromiso con la comunidad**

- La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

- Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades, según Los criterios aprobados por los socios.

#### **4.5 BENEFICIOS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

El diseño de estrategias administrativas encaminadas al mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, presenta los siguientes beneficios:

- Mejorar la calidad de los procesos externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza para que se plasme con los exigencias de sus clientes.
- Instituir relaciones de largo plazo con los clientes externos, condescendiendo escuchar sus necesidades y llegando a programar el cumplimiento de la realización de todas las ofertas para de esta forma lograr la satisfacción de sus necesidades en base a la calidad que día a día espera sus clientes.
- Fortalecer el vínculo con el cliente externo, para motivar al usuario a llegar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza a consultar cualquier dificultad o servicio que requiera.
- Se promueve la motivación laboral y el compromiso con los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.
- El Fortalecimiento de las relaciones públicas, debe constituir una estrategia para mejorar la comunicación con el cliente externo y de esta forma afianzar todas sus expectativas como organización.

#### **4.6 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad busca la completa satisfacción del cliente en todas sus expectativas; así como también conseguir por parte de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, generar nuevas estrategias de atención al cliente para mejorar la calidad que va de mano con la excelencia.

El objetivo fundamental y el motivo por la cual la calidad existe y es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Se debe tener muy claro que la calidad

es satisfacer al cliente, cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio, para que el nombre de la Institución posea su sello de calidad en los usuarios; por eso es necesario mejorar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, y fortalecer su liderazgo para lograr la calidad, debido a que las iniciativas son reflexionadas por personas de la Institución; pues es importante que el cuerpo edilicio analicen de acuerdo a esta propuesta cómo organizarlos y dirigirlos para optimizar su desempeño. Es necesario que la calidad de servicio sea un objeto común de todos los niveles de la entidad, pues la clave del éxito radica en la participación y compromiso de empleados con actitud asertiva, bien capacitados, con pensamiento flexible en busca del cumplimiento de la calidad del servicio.

#### **4.6.1 Factores claves de la Calidad de servicio.**

De acuerdo a (Estrada, 2007), son los factores los que garantizan la calidad de los servicios y se manifiestan de la siguiente manera:

- **Elementos Tangibles.-** Hacen referencia a la apariencia de las instalaciones físicas de la institución financiera, sus instalaciones, tecnología financiera, la apariencia que proyecta el personal y la calidad de las representaciones físicas de la Cooperativa tales como logotipos, papelería y marcas.
- **Fiabilidad.-** Hace referencia a la realización oportuna y eficaz del servicio prestado, para lo cual la entidad debe identificar y definir claramente los procesos a la vista de los clientes que deben creer y confiar en la calidad constante de los servicios ofertados.
- **Capacidad de Respuesta.-** Las Instituciones y sus empleados deben tener predisposición para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades y proveerlos de los servicios requeridos. El personal debe estar siempre dispuesto a proveer el servicio en el momento en que el cliente lo requiera y no cuando la institución lo considere conveniente.
- **Profesionalidad.-** Es importante contar con la competencia personal y su conocimiento de los servicios que presta la Institución con todas sus cualidades y diferenciaciones para estar en capacidad de resolver situaciones imprevistas, atender a los clientes y mantener relaciones armónicas con los mismos.

- **Comunicación.-** El manejo de una comunicación fluida con los clientes es uno de los objetivos principales de las Instituciones, es necesario que la misma implemente mecanismos que le permitan conocer con claridad los deseos, necesidades y expectativas de sus usuarios así como los cambios que surjan en las tendencias de los mismos.

#### **4.6.2 Elementos de la mejora continua de la Calidad de servicio.**

Una parte fundamental en Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, es el reto de implantar una cultura imperecedera como medio para lograr como parte estratégica la satisfacción del cliente, por eso es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Estos son los principios de gestión de calidad como estrategia que deben ser utilizados para liderar la Institución hacia el mejor desempeño laboral.

#### **Planes de mejora continúa**

Los objetivos de la mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la Institución. La mejora de los servicios que proporciona la Institución, debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas.

#### **Liderazgo**

Es necesario recalcar que la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, tiene que ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un liderazgo visible por el cuerpo Edificio y directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Institución hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los usuarios y estableciendo objetivos precisos. Establece la base de una Administración financiera de Calidad; ya que se debe tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta, desde el marco programático de sus políticas de servicio y desde el conjunto de

normas que perfila su ámbito competencial. Además, ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos políticos y directivos hacia una mejora continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación con valores de la calidad de su despliegue estratégico guiados a través de la misión y visión de la Institución.

### **Participación del personal**

El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, en todos los niveles, es la esencia de la Institución financiera y su compromiso total posibilita que sus potencialidades seas usadas para el beneficio de la Organización. La entrega, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y los estímulos por los logros alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar su competitividad. El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, está constituido por todos los empleados que trabajan en ella y que prestan servicios directa o indirectamente a los usuarios o ciudadanía en general. Es importante incentivar a las organizaciones públicas registrar directamente los resultados en las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la Institución y de su misión, a las condiciones ambientales de trabajo, a la dirección de la organización y de los sistemas de gestión; al desarrollo de la carrera profesional, al desarrollo de las capacidades del personal y a los productos y servicios que presta la Institución.

### **Adoptar un planteamiento de Gestión por procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso; por esto, la aplicación de los principios de Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Institución una gestión de procesos. Todos los productos y servicios proporcionados a los usuarios son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.



## **Orientación hacia el cliente de servicio**

Las Instituciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, se deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esmerarse en exceder sus expectativas. Un servicio centrado en los ciudadanos o clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, tiene en cuenta las preocupaciones de ellos, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las necesidades y expectativas de los clientes son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por lo tanto, es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

### **4.6.3 Calidad en el servicio.**

La objetivo principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza es elevar la calidad del servicio, por lo que todo el personal debe comprometerse a responder consistentemente a las solicitudes de los usuarios, a través de una atención asertiva, respetuosa, honesta, oportuna y sobretodo profesional.

Los principales factores que determinan la calidad del servicio son:

De acuerdo a (Curay, 2003), cita a José Alberto Viveros, el cual propone que la calidad se establece en los siguientes principios:

- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno, ampliamente)
- Buscar soluciones y no estar justificando errores.
- Ser optimista a ultranza.
- Tener buen trato con los demás.
- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.

- Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
- Ser humilde para aprender a enseñar a otros.
- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
- Ser responsable y generar confianza con los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Lo expuesto anteriormente es realmente importante en la calidad del servicio debido a que conlleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de que debe buscar la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza

### **Establecer los principios del servicio a los clientes adaptables a la Organización.**

Para esto se debe observar lo siguiente:

**Personalización.** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona

(o grupo) específico y como tal debe tratarse.

**Competitividad.** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, se debe garantizar la competitividad de la Institución financiera. De forma tal que pueda diferenciarse de otra organización.

**Satisfacción del cliente.** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad y tiempo.

**Racionalidad.** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse con una excelente imagen Institucional debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

**Diferenciación del servicio para los distintos tipos de clientes.** Para cada Tipo de cliente debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos que debe atender la entidad.

#### **4.6.4 Satisfacción del cliente.**

Es necesario destacar y de acuerdo a (Estrada, 2007), existen los Clientes Satisfechos que son los que percibieron el desempeño de la empresa o institución, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una alternativa mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, no cuenta con una verdadera información relacionada con la satisfacción del cliente los cual se debe cambiar, esto implica implementar el desarrollo de un sistema formal de quejas que permitan identificar y determinar las necesidades, requisitos y expectativas de los usuarios externos, determinados a través de sus quejas y sugerencias. Dichas necesidades deben ser acogidas mediante un sistema de encuestas aplicadas semestralmente o por medio de un buzón.

Toda esta información debe ser procesada para ser evaluadas en las sesiones de la administración. Una vez que el cliente reciba la atención y que ha estado en contacto con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza y luego de la evaluación se podrá tener la idea si se llenó o no las expectativas del cliente. Por eso es necesario el diseño e implementación de sistemas para determinar y medir el nivel de satisfacción de los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, debe mantener un programa de capacitación orientada a que el personal que atiende al cliente externo, mejore sus habilidades de servicio de manera continua. A este personal se lo debe evaluar sistemáticamente con relación a sus conocimientos para la operación del programa.

Bajo este lineamiento y para optimizar el tiempo del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, se ha propuesto la implementación de un control de correspondencia.

El funcionamiento del departamento de servicio al cliente. La Institución financiera debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.

Confiabilidad del servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la Institución, por ejemplo entrega de la información de forma eficiente y rápida para no crear falsas expectativas en el cliente.

#### **4.7 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE PERMITEN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

La mejor estrategia del mundo es definitivamente el servicio. Sin embargo, si hacemos un inventario, nos damos cuenta de que hay muchas maneras en que una empresa, de cualquier tipo, puede fallar en este aspecto.

Recordemos que el servicio se deriva del mercadeo de servicios y por eso vale la pena recordar que se divide en cuatro grandes pilares a los que debemos prestar atención cuando elaboramos planes y estrategias.

En ese sentido, las características de todo servicio son las siguientes:

**Intangible:** No se toca, no lo vemos, pero el cliente lo siente y lo vive.

**Inseparable:** Si no se encuentra quien ofrece el servicio, no se puede dar.

**Personal o heterogéneo:** No importa cuántas reglas, planes, protocolos, lineamientos existan, todos tenemos una personalidad diferente que nos hará llamar la atención de manera especial ante los clientes.

**Perecedero:** Cualquier cosa que hagamos a nivel de servicio, no se puede repetir; existe un momento único. Esto nos lleva a la siguiente frase: “No existe una segunda oportunidad para generar una primera buena impresión”.

En base a estos lineamientos preliminares se ha creído establecer las estrategias que a continuación se plantea.

#### **4.7.1 Estrategia I.- Estructuración del nuevo modelo de atención de gestión al cliente**

La estructura del nuevo modelo estará basada en los siguientes ejes estratégicos:

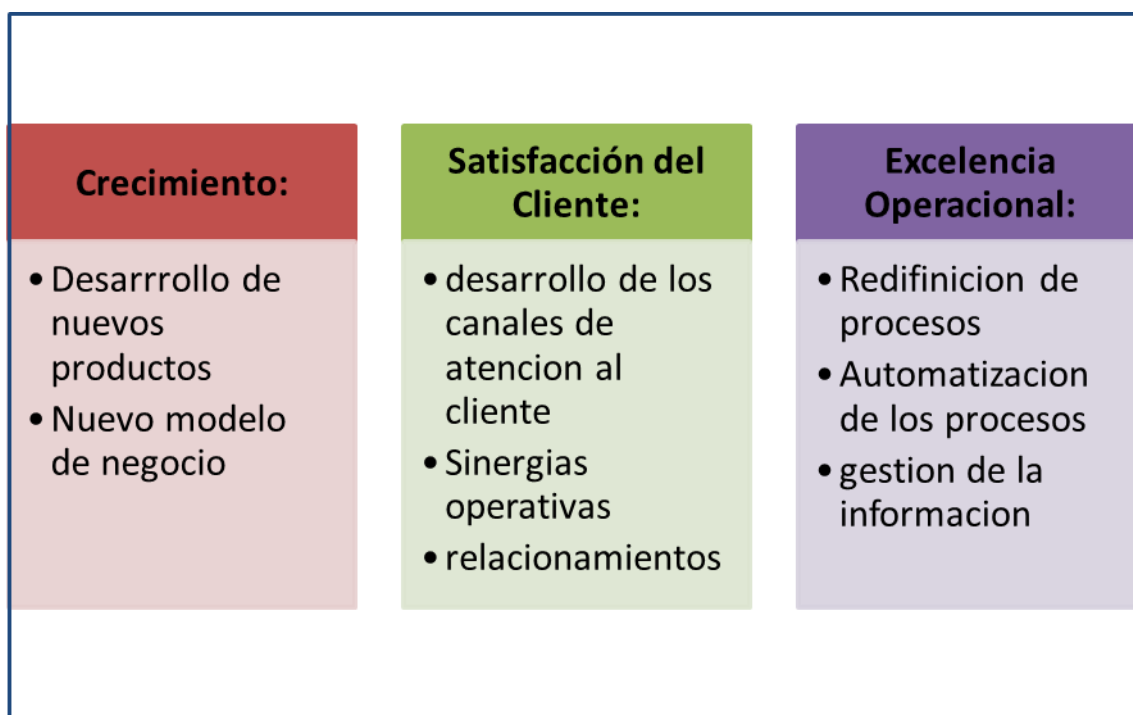
**Crecimiento:** Incentivar el crecimiento y la cobertura del negocio mediante la implementación de estrategias comerciales, oportunas y adecuadas que faciliten el ingreso de nuevos proyectos, la expansión del portafolio y la funcionalidad de los productos y servicios ofertados.

**Satisfacción del Cliente:** Cumplir con las expectativas del cliente, cubriendo las necesidades propias de la actividad con la prestación del servicio, así también como la generación de valor agregado por innovación en la oferta del mismo, logrando la fidelidad de los clientes y marcando una diferencia en la relación y el acople de las sinergias en los negocios, con el fin de prestar un mejor servicio, que además sea una herramienta que le permita a la cooperativa funcionar dentro de un mayor régimen de calidad que correlativamente generará mayores índices de rentabilidad, niveles de eficiencia y competitividad.

**Excelencia Operacional:** Alcanzar estándares de calidad que cumplan no sólo con las expectativas de la organización, sino también con la promesa de servicio que se le plantee al cliente. Conseguir la coordinación adecuada al interior del negocio para el desarrollo eficiente de todas las actividades necesarias para la excelente prestación del servicio ofrecido.

En el grafico siguiente sintetizamos los ejes estratégicos de nuevo modelo de atención:

**Gráfico N 13:** Ejes estratégicos para el nuevo modelo de atención al cliente



**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

#### 4.7.2 Estrategia II.- Desarrollo de un esquema general del nuevo modelo de atención

##### Descripción del Ciclo

**Cliente:** El cliente perteneciente al sector financiero acude a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, para diligenciar cualquier solicitud relacionada con el servicio financiero que requiera.

**Canal:** A disposición del cliente quedan canales especiales, diseñados para atender solicitudes de distinta índole tanto para solución de sus necesidades, o para obtener información respecto algún servicio o nuevo producto que la institución se encuentre promocionando; es decir, cualquiera que sea el motivo del contacto de este tipo de cliente relacionado con el negocio, debe entrar por el departamento, o éste tener conocimiento de ello. Estos canales son:

**Atención personalizada.-** Debe ser atendido por el ejecutivo de cuentas de la cooperativa que juegue el papel de un gestor de Negocio, con el fin de estar al tanto de la gestión del proyecto o de las diferentes solicitudes que demande el cliente. Aparte de mejorar la percepción de relacionamiento con el cliente, genera una mejor dinámica del negocio, más proactiva.

**Medio virtual la interacción con los clientes.-** Este canal pretende facilitar a través de un medio virtual la interacción con los clientes, de tal forma que con el uso de éste, eviten desplazarse a centros de atención o a instalaciones de la cooperativa de la pequeña empresa, para hacer seguimiento a toda su operación en determinados productos con la cooperativa. Además sirve como un mecanismo de consulta en línea, para obtener la información con mayor agilidad, de tal forma que todos sus requerimientos y solicitudes les sean atendidos vía Web, minimizando desplazamientos innecesarios y costos.

**Vía E-mail.-** Este canal es uno de los que más se utiliza actualmente, puesto que los clientes existentes saben que sus requerimientos se direccionan de mejor forma por este medio y el seguimiento a este tipo de comunicaciones es personalizado cuando se recurre al funcionario indicado para la respuesta.

El cambio planteado para este canal es darle a conocer al cliente un único medio especial para la atención del contacto, en este caso sería el comercial, donde se canalizaran todo tipo de solicitud.

#### **4.7.3 Estrategia III.- Procesos de capacitación.**

La capacitación constituye una herramienta privilegiada para progresar en cualquier organización, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras más eficaces de gerencia y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la Institución financiera.

Uno de los temas que nunca debería olvidarse, es que atender bien a nuestros clientes, es una de las principales herramientas de diferenciación y una de las formas de agregar más valor a nuestra empresa.

### **Determinación de las necesidades (cuando).**

La evaluación de necesidades admite implantar un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que es necesario revolve mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos; enfrentarlos de manera efectiva, hace posible las necesidades de capacitación.

En ocasiones un cambio en la estrategia en la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, generalmente requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos y procesos. Lo mismo sucede frente al proceso de globalización de la empresa. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación, etc.

### **Métodos de capacitación y desarrollo (como).**

Existen varios métodos de capacitación y desarrollo, pero es importante saber que cualquiera de estos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo.

Al momento de la selección de una técnica se deben considerar varios factores. Ninguna técnica es ideal, el mejor método depende de:

- la efectividad respecto al costo
- contenido deseado del programa
- preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- principios de aprendizaje a emplear

### **Objetivos de capacitación y desarrollo (para que).**



Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Los objetivos principales son:

- a) **prestaciones indirectas:** muchos trabajadores, especialmente gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte total de remuneraciones del empleado. Esperan que la entidad pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias
- b) **productividad:** la instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar el rendimiento en sus puestos actuales.
- c) **plantación de los Recursos Humanos:** puede ayudar a la organización y a las necesidades futuras del personal
- d) **salud y seguridad:** la salud mental y la seguridad física del empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. Ayudan a prevenir accidentes industriales y crear un ambiente estable.
- e) **prevención de la obsolescencia:** la obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo. Esta puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades por parte de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos.
- f) **calidad:** contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

### **Evaluación de los Resultados**

Permite medir el cumplimiento de los objetivos fijados. La evaluación nos brinda información sobre:

- la calidad del diseño de la organización y del desarrollo del curso
- cumplimiento de las expectativas de los participantes grado de conocimientos adquiridos, incremento en el nivel de actividades y/o generación de cambios de conductas y actitudes.

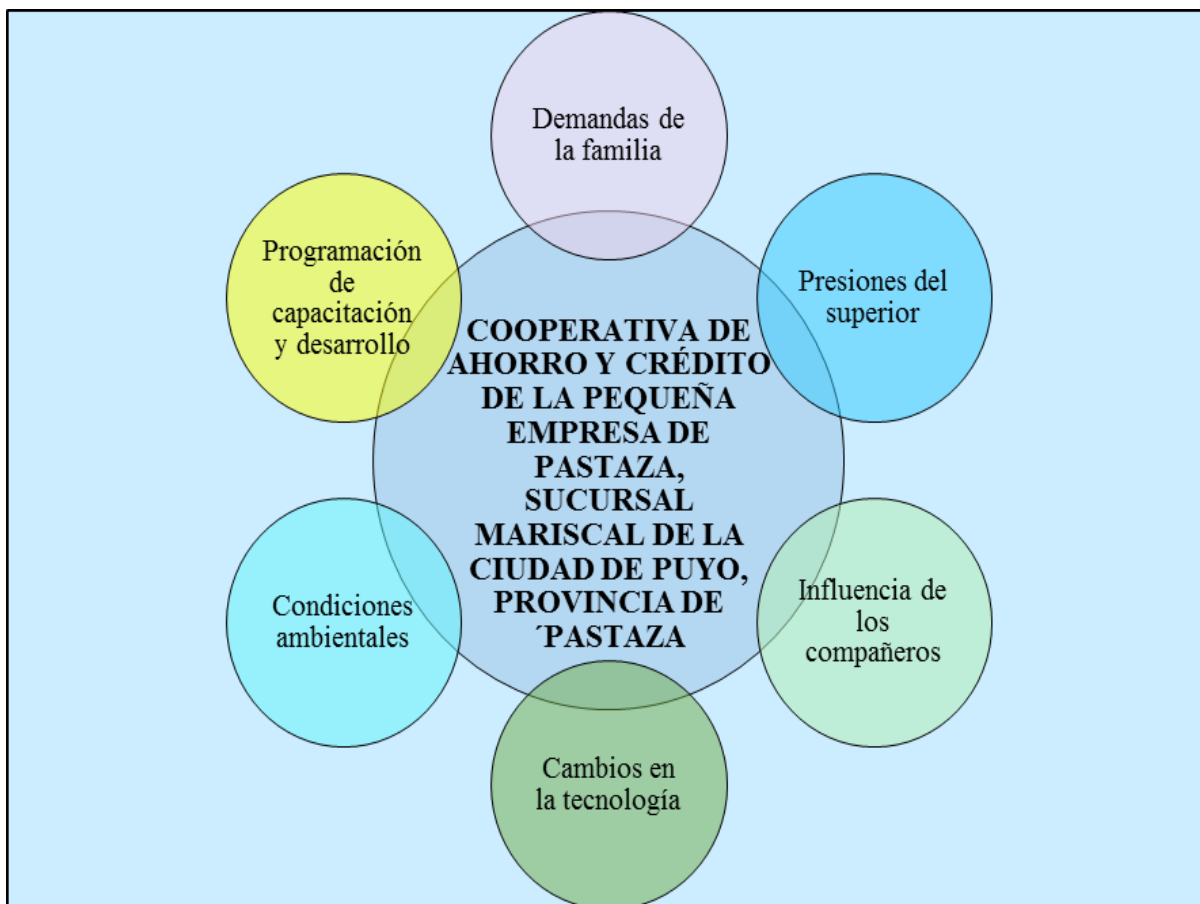
## **La Motivación de los Recursos Humanos.**

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo o interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, etc.).

Dentro de los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del gerente, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa, los pedidos y las presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la empresa y las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales).

**Gráfico N 14:** Factores externos que influyen en el comportamiento de los colaboradores en las empresas



**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

La motivación es uno de los factores internos que merece mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Existen cuatro palabras asociadas que deberíamos considerar: motivo, motivar, motivador y motivación.

- **Motivo** es la palabra raíz de motivación: es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o, por lo menos, que origine una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externos (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Implica una necesidad por el deseo, que induce la acción de la persona para satisfacer la necesidad.

- Una necesidad significa un estado interno de carencia o de insatisfacción, que es capaz de crear una tensión, que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que de lograrse satisfarán a la reducción de la tensión.
- Luego los directivos tienen que incidir en sus sub ordinales para contribuir a crear en ellos significación de las necesidades de participar en todas las acciones de competencia de la cooperativa.
- Motivar significa activar, incitar, causar, impulsar, inducir, inspirar, mover, provocar, estimular.
- Motivador es el que induce la motivación. Un motivador puede ser una persona o una entidad. Como persona, el motivador puede ser un gerente que motiva al trabajador, o un trabajador que se motiva así mismo. Como entidad, un motivador puede ser cualquier razón, necesidad, deseo o motivo.
- Motivación es la condición de estar motivado. También implica ambición, deseo, empuje, inspiración, interés, anhelo, impulso, incentivo y estímulo. Preguntarse porque actúa de aquella o de esta manera corresponde al campo de la motivación

Por lo tanto, un motivo actúa como motivador cuando motiva a una persona para lograr la motivación.

La entidad más importante en el proceso de la motivación es el “motivador” cabe destacar, entonces, que en cualquier programa para fomentar la motivación los tres siguientes factores desempeñan un papel fundamental:

- Los esfuerzos y la capacidad de la gerencia para motivar a los trabajadores.
- La fuerza impulsora personal del individuo para su auto motivación.
- Un motivo o razón viable que motive al personal.

### **Temas a tratar en la capacitación**

La capacitación es una herramienta privilegiada para progresar, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras

más eficaces de gerencia y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la propia Institución, es uno de los aspectos clave para el éxito de la propuesta.

**Objetivo:**

Brindar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza las herramientas necesarias para implementar y lograr que la institución cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

En la siguiente tabla se demuestra el fortalecimiento organizacional que se seguirá en base a un programa de capacitación paralelo a las diligencias de la cooperativa:

**Gráfico N° 15:** Fortalecimiento organizacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Tema de capacitación	Objetivo	Metodología	Participantes
Parámetros para dar un buen servicio al cliente	Ampliar un plan de capacitación, que reconozca formar personal eficiente, proporcionando herramientas teóricas y prácticas necesarias para el trato personalizado que se debe dar a sus clientes con la finalidad de prestar servicios financieros de excelencia	Metodología basada en la práctica con organizaciones en grupos de trabajo por medio de talleres que se pueda intercambiar experiencias	Personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza
La importancia del servicio al cliente			
Principales causas de insatisfacción del cliente			
Siete secretos del servicio al cliente			
La comunicación efectiva y uso del teléfono			
Recursos	4% del presupuesto anual		

**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

### **Parámetros a observar para lograr una atención al cliente de calidad**

En base a la investigación realizada a continuación se expone los siguientes consejos para obtener una atención al cliente de calidad:

- Mantener perseverantemente la búsqueda de alternativas, para lo cual es necesario tener siempre en mente la satisfacción del cliente. Si bien los clientes no estarán satisfechos con todas las alternativas que le presente, siempre es importante proporcionar al menos una.

- Parte del respeto mutuo consiste en valorar el tiempo del cliente. Si el tiempo es tan valioso, lo será aún más valioso para el cliente. No se debe dejar esperando en el teléfono o darle vueltas para ofrecerle una solución.
- Es preciso señalar que la forma de responder al mal comportamiento de los clientes podría hacer la diferencia entre un cliente satisfecho y uno que se va en busca de otro proveedor. El cliente siempre está quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca queda satisfecho, que cree tener siempre la razón, que no le gusta que lo contradiga, y que puede hasta llegar a ponerse prepotente y agresivo. En estos casos se debe tener paciencia y mantener la calma, no caer en sus provocaciones, ni discutir con él, mostrar un genuino interés por él, escuchando atentamente sus quejas y resolviéndolas lo más pronto posible, aceptando elegantemente sus críticas, dándole la razón aunque en realidad no la tenga, satisfaciendo en lo posible sus reclamos que presenta.
- Tener buenas habilidades de escucha hace que los clientes se sienten más comprendidos. Una gran manera de reducir los conflictos con el cliente es permitir que este exprese sus preocupaciones.
- Una disculpa puede recorrer un largo camino. Por eso es importante que cuando pasa algo no deseado con un cliente se esté dispuesto a pedir disculpas. Muchas veces, los clientes buscan recibir las disculpas, incluso cuando no corresponde. Sin embargo, disculparse es siempre importante cuando se trata de apaciguar a un cliente molesto.
- Se debe considerar es que los clientes insatisfechos son propensos a correr la voz rápidamente, aunque no tengan razón, por lo que satisfacer a los clientes es de suma importancia.
- Ofrecerle un excelente servicio al cliente, de tal manera que sobrepase lo que él esperaba de la institución.

#### **4.7.4 Estrategia IV.- Buzón de quejas y sugerencias.**

Esta técnica fue creada por el japonés Dr. Yoji Akao en 1972 incorpora los elementos “QUE y COMO” que pertenecen a la voz del cliente, “QUE” desea el cliente y “COMO” lo va a realizar la empresa, se parte de una relación de igualdad matemática “queja = voz del cliente”, obteniendo como resultado que los requerimientos del cliente sean escuchados de forma transversal en la empresas. La voz del cliente es un

componente para la mejora continua, es lo que el cliente desea del producto o servicio, por lo tanto debe encontrarse la vía más idónea para recibirla de forma íntegra y en el tiempo real.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias física, el mismo que facilitará la recepción de quejas y sugerencias percibidas por los clientes, en el transcurso de su presencia dentro del mismo o luego de ser atendido.

### **Definiciones:**

**SUGERENCIA:** Se entiende por sugerencia, aquella propuesta que formula el cliente y que tiene por objetivo mejorar la gestión y los servicios del centro.

**QUEJA:** Se deduce por queja, aquella expresión que tiene por objeto, poner en conocimiento del centro cualquier irregularidad en la misión de éste.

**FELICITACIONES:** Se deduce por felicitación, aquella exposición al centro de la satisfacción que se experimenta con motivo de algún suceso favorable para ella.

**HOJA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS:** Impreso que cumplimenta el usuario para comunicar la irregularidad detectada.

### **Áreas de aplicación y alcance de los procesos**

Las quejas, sugerencias y felicitaciones podrán referirse a cualquiera de las actividades ofrecidas por los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo.

### **Finalidad del proceso**

Mediante la creación del Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones se pretende recoger todas aquellas quejas, sugerencias o felicitaciones que los clientes deseen poner



en conocimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, al objeto, a su vez, de comunicárselo al responsable de la Unidad implicada para que tome las medidas necesarias para su corrección, implantación o comunicación al personal respectivamente.

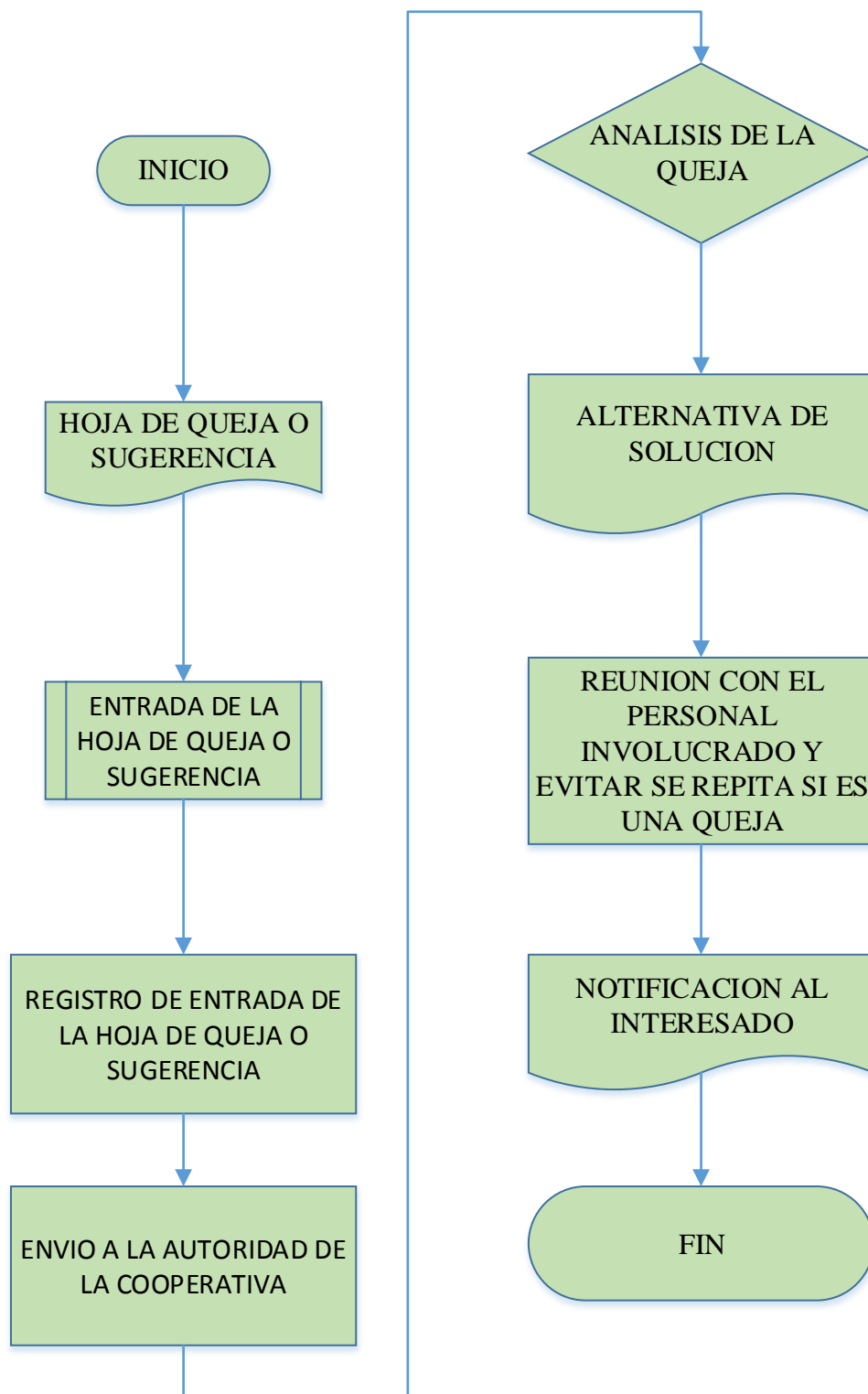
De esta forma, el Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones se establece como una herramienta más del Sistema de Garantía de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, que persigue la mejora continua de los servicios ofertados por la entidad, la comunicación con sus clientes y la medida de niveles de satisfacción.

El Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones no es un mecanismo para presentar reclamaciones formales a la Institución, para este fin deberá utilizarse el Registro General o los Registros Auxiliares de las Sedes permanentes.

#### **Responsables del proceso.**

Las Autoridades del Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, será la responsable de la coordinación y seguimiento del sistema, mientras que las Áreas implicadas en las quejas, sugerencias o felicitaciones serán las responsables de gestionar en tiempo y forma las mismas.

**Gráfico N° 16: Proceso para las quejas o sugerencias**



**Elaborado por:** Karla Priscila Mesías Freire

## CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo no cuenta con un instrumento mediante el cual los clientes de la institución, pueda emitir sus criterios personales de la atención y servicios recibidos en el mismo, debido a que gracias a la implementación de un buzón de quejas y sugerencias es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de un deficiente servicio al cliente
- Como una alternativa para mejorar los indicadores de servicio y atención al cliente, se considera que mantener un empleado capacitado, motivado y con un buen nivel de comunicación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, dará como resultado un buen servicio y atención.
- La teoría sustentada en los temas de atención al cliente fortalecen las herramientas para sustentar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo no cuenta con las estrategias necesarias que coadyuven a mejorar los procesos de atención al cliente, tomando en cuenta que el cliente por naturaleza es cada vez más estricto, por tal razón, es importante buscar e implementar nuevas estrategias de servicio al cliente.

## RECOMENDACIONES

- Se plantea a las autoridades de La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, implementar las estrategias desarrolladas en el presente trabajo a fin de mejorar los procesos de atención a los clientes externos e internos, socializándoles a través de charlas motivacionales y de esta forma lograr que la Institución y sus colaboradores progresen bilateralmente enfocándose al éxito institucional.
- Se deben aplicar políticas de mejoramiento continuo en el servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, mediante programas de capacitación en temas como: atención rápida y oportuna, información adecuada, comunicaciones eficientes, dando prioridad y enfocándose a los empleados que tienen contacto con los clientes y en base a la propuesta realizada dar capacitación orientado al tema de servicio al cliente.
- Se exhorta a las autoridades de la cooperativa de ahorro y crédito, que deben considerar la implementación de un buzón de sugerencias acorde a las directrices presentados en este trabajo debido a que mediante este instrumento se estará integrando las necesidades de los clientes externos e internos de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo en lo que se refiere a sus necesidades y en base a la información obtenida comenzar con planes de acción encaminados en esta propuesta para revertir los inconvenientes y de esta manera lograr el objetivo de mejorar el servicio y atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kleyman Nude, S. (2009). La importancia del servicio al cliente. Obtenido de :  
<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- Blaauboer Bahamonde, R. (2006). Círculos de calidad. Obtenido de:  
<http://www.gestiopolis.com/circuitos-de-calidad/>
- Bonilla Segura, Y. (2013). Diseño de Estrategias. Obtenido de: <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2013/01/diseño-de-estrategias.html>
- Cantú Delgado, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad., Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Cobra, M. (2001). Marketing de Servicios. Bogotá: Nomos.
- Dessler, G. (1996). Administración de Recursos Humanos . Mexico: Prentice-Hall.
- McCarthy, E.J., et al (1997). Marketing (11ª ed). Madrid: McGraw-Hill.
- Grupo Kaizen. (2011). Mejoramiento continuo principio de gestión de la calidad. Obtenido de:  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/136.htm>
- Guarenas, Miranda, Venezuela. (2009). Plan de mejoramiento empresarial. Obtenido de Gestion Administrativa: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>
- Harrington, J. (1993). Administración Total del mejoramiento continuo., Bogotá: McGraw-Hill.
- ITIL® Foundation. (2010). Estrategia para los Servicios. Obtenido de:  
[http://itilv3.osiatis.es/estrategia\\_servicios\\_TI/gestion\\_financiera/proceso.php](http://itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI/gestion_financiera/proceso.php)
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2000). Investigación de Mercados. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, y Armstrong G, (2008). Fundamentos de marketing. Mexico: Pearson Educación Prentice Hall.
- Fisher, L., y Espejo, J., (2003). Mercadotecnia. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Macero, B. (2009). el plan de mejoramiento. Obtenido de:  
<http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>
- Mintzberg, H. (1987 ). The Strategy Concept 1: Five Ps of Strategy. California : Management Review.
- Bonta, P, y Farber, M., (2003). "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad". Mexico: Norma.
- Peralta Sánchez, W. (2011). Estrategia del servicio al cliente. Obtenido de:  
<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml>

- Pérez Torres, V. C. (2006). Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio (1era edición ed.). España: Ideaspropias .
- Quijano, V. (s.f.). que es calidad en el servicio. Obtenido de:  
<http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.shtml#ixzz3J9oDSf4n>
- Restrepo Mariluz; Rubio Ángulo, Jaime. (1992). Intervenir en la Organización. Bogotá: Significantes de Papel Ediciones.
- Reyes Ponce, A. (2004). Administración moderna. México: Limusa.
- I. Levin, R & S. Rubin, D., (1996). estadística para administradores (6a ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Serna Gómez, H. (2003). Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Bogotá: 3R editores.
- Universidad de Kansas. (2015). Estrategias exitosas. Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es>

## ANEXOS

### **ANEXO No: 1 DISEÑO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.”, SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**



**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Establecer las falencia que tiene al no contar con las estrategias necesarias para el mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para el personal interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo.

- 1 ¿Sr. Gerente usted piensa que todas los colaboradores de una organización independientemente donde realicen las funciones, deben conocer de las técnicas del manejo de atención y servicio al cliente o sólo los empleados que pertenecen a este departamento?**
- 2 ¿Tiene conocimiento sobre hábitos de atención y servicio al cliente?**
- 3 ¿Qué falencias cometen la mayor parte del personal administrativo del departamento de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, cuando se está atendiendo a un cliente?**
- 4 ¿Es preciso afirmar que las autoridades de una organización son las personas idóneas y líderes en una institución, debido a que ellos son las encargados para transmitir todas las directrices a sus colaboradores para prestar un buen servicio al cliente. ¿qué deben tener en cuenta estas personas para convencer a sus colaboradores?**

- 5   ¿Qué claves debemos tener en cuenta para que el trabajo que desarrollamos en el departamento de servicio al cliente de la institución sea más eficiente y competitivo? en este punto, ¿cuál es el aporte del departamento de servicio al cliente? al momento de persuadir a un cliente sea este interno o externo?**
- 6   ¿Sr. Gerente que elementos fundamentales considera para hacer el seguimiento de los procesos de atención al cliente. Además cree usted que con la implementación de estrategias mejorara el servicio al cliente de la institución a la cual usted preside?**



## **ANEXO No: 2 DISEÑO DE LA ENCUESTA A SER APLICADA**

### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**



### **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ESTA ENCUESTA SE REALIZA CON EL OBJETIVO DE DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA, SUCURSAL MARISCAL DE LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.

#### **RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

**1 ¿Cómo califica la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**2 ¿Cuál fue Su primera impresión que tuvo sobre la atención del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**3 ¿Cómo calificaría la ejecución de un trámite en de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza?**

- Oportuno
- Retrasado

**4 ¿Cómo es la actitud manifestada por el personal al momento de atender a los clientes?**

- Positiva
- Vacilante
- Negativa
- Displicente

**5 ¿Según su criterio el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza, practica relaciones humanas con los usuarios?**

- Mucho
- Poco
- Nada

**6 La información técnica que recibe de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza fue?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**7 ¿Está de acuerdo con los horarios de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza?**

- SÍ
- NO

**8 ¿Considera que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza sucursal Mariscal de la ciudad Puyo, está capacitado en atención al cliente?**

- SÍ
- NO

**9 ¿Considera usted que el personal se encuentra correctamente motivado para realizar el trabajo con calidez y eficiencia?**

- SÍ
- NO

**10 ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza sucursal Mariscal de la ciudad de Puyo, debe de disponer de un buzón de quejas y sugerencias?**

- SÍ
- NO